GRET
Professionnels du développement solidaire

L'Actualité des services aux entreprises

NUMÉRO 23 • OCTOBRE 2012

Revue semestrielle sur le développement du secteur privé

Avec le soutien :

AFD AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT

FONDATION DE FRANCE

Édito

Chers lecteurs, nous sommes heureux de vous adresser ce 23e numéro de l'*Actualité des services aux entreprises*. Celui-ci s'inscrit dans une actualité particulièrement marquée par la question de l'emploi, aussi bien dans les pays du Nord que du Sud. Les chiffres sont éloquents : **plusieurs centaines de millions de personnes sont aujourd'hui exclues du marché de l'emploi au niveau mondial**. Les projections sur l'évolution du marché du travail mettent en évidence qu'il faudra créer **3,3 milliards d'emplois formels ou informels à l'horizon 2050 pour permettre à l'ensemble des actifs d'être inclus dans l'économie**. En Afrique subsaharienne, **330 millions de jeunes arriveront sur le marché du travail dans les quinze prochaines années**[1].

Ces chiffres témoignent de l'**urgence qu'il y a à placer l'emploi au cœur des préoccupations politiques** et de **s'interroger sur les modèles économiques qui permettront de dynamiser l'économie tout en préservant et créant de l'emploi**. Dans son article « Relever le défi de l'emploi : l'agriculture au centre »[2], Bruno Losch souligne notamment l'importance d'établir des priorités d'action dont l'objectif est de toucher le plus grand nombre. Or dans les pays en développement, la majorité de l'emploi est pourvue par l'agriculture familiale dans le secteur agricole (la quasi-totalité des agricultures africaines relèvent de la catégorie des exploitations agricoles familiales[3]) et par le secteur informel dans le secteur non agricole (70 à 90 % de l'emploi total non agricole[4]).

1. Chiffres présentés à l'occasion du colloque « Évolution du marché international du travail, impacts des exclusions paysannes » organisé le mardi 16 octobre à Paris par l'Agence française de développement, le Conseil économique, social et environnemental, le Cirad et le Gret avec le soutien de l'Académie d'Agriculture.
2. Losch B. (2012), « Relever le défi de l'emploi : l'agriculture au centre », Perspectives - Stratégies de développement*, n° 19, octobre 2012, Cirad, France.*
3. Losch in Beaujeu R., Kolie M., Sempere J.-F. et Uhder C. (2011), Transition démographique et emploi en Afrique subsaharienne. Comment remettre l'emploi au cœur des politiques de développement ?*, AFD, Ministère des Affaires étrangères, Paris.*
4. Jütting J. et De Laiglesia J.R. (2009), Is Informal Normal? Towards More and Better Jobs in Developing Countries, An OECD Development Centre Perspective*, OCDE, Paris.*

Dans les pays basés sur l'agriculture[5], la question de la dynamisation du secteur agricole et plus largement du monde rural est cruciale. Plusieurs synthèses proposées dans ce numéro présentent des exemples de projets visant à **appuyer les petites entreprises en milieu rural**. Vous y trouverez notamment l'expérience de **dix incubateurs en Asie, Afrique et Amérique latine** visant à favoriser l'émergence de micro et petites entreprises à haut potentiel dans le secteur agroalimentaire, ainsi qu'un éclairage sur des initiatives en matière de **services virtuels d'incubation d'entreprise**.

Ce numéro s'intéresse aussi à la question de la **formation professionnelle et de la reconnaissance des acquis de l'expérience**. Ce thème est en effet d'une importance croissante non seulement pour les États et partenaires au développement, qui s'interrogent sur les moyens de mieux préparer les professionnels actuels et futurs aux besoins en qualification de l'économie ; mais aussi pour les professionnels en activité, notamment ceux qui ont été formés en dehors des systèmes officiels de formation et qui s'interrogent sur les moyens de faire évoluer et reconnaître leurs compétences.

L'**expérience mauricienne dans la mise en œuvre de la reconnaissance des acquis de l'expérience** a fait l'objet d'une synthèse, ainsi que les **formations Germe de l'OIT**, très utilisées pour mieux préparer les jeunes souhaitant créer leur entreprise (formations Crée et Trie) et les entrepreneurs en activité (formation Germe).

Vous trouverez plus globalement dans ce numéro des articles portant sur l'**amélioration de l'environnement des affaires et la façon dont les outils d'appui aux jeunes entreprises existants dans les pays de l'OCDE peuvent être appliqués dans les pays en développement.**

Pour finir, vous retrouverez les actualités et informations utiles des bulletins parus de janvier à septembre. Nous espérons que vous prendrez intérêt à ce nouveau numéro et vous en souhaitons bonne lecture. À bientôt.

L'équipe de la revue

5. « Agriculture-based countries » selon une typologie proposée en 2007 par la Banque mondiale dans son rapport World Development Report 2008: Agriculture for Development.

Photo de couverture : © Yves Le Bars (Tanzanie)

L'Actualité des services aux entreprises
NUMÉRO 23 • OCTOBRE 2012
Un produit d'information du Gret financé par l'AFD et la Fondation de France

Sommaire

1 Idées, concepts et politiques

5 à 12 ***Enseignement supérieur dans la région MENA : atteindre la viabilité financière tout en visant l'excellence***, AFD, Banque mondiale, Centre de Marseille pour l'intégration en Méditerranée, 2011

2 Études de cas

13 à 19 ***Le programme RABI en Sierra Leone. Favoriser le développement du secteur privé dans un pays en reconstruction***, Banque mondiale / SFI, 2011

20 à 26 ***Le Cite : une ONG au service des très petits entrepreneurs malgaches***, Haingonirina Randrianarivoni (Cite) et Marie-Christine Lebret (Gret), 2012

27 à 34 ***Reconnaissance des acquis de l'expérience. L'exemple de l'Ile Maurice***, Adea, 2012

35 à 42 ***Promouvoir le développement et la croissance des entreprises en milieu rural. Enseignements tirés de quatre projets en Afrique subsaharienne***, IFAD, 2011

43 à 47 ***Les risques de l'intervention extérieure dans la formulation d'une stratégie d'entreprise***, Hiroyuki Tanaka, Enterprise Development and Microfinance, 2012

48 à 55 ***Leçons tirées de services virtuels d'incubation d'entreprises***, Infodev, 2012

3 Outils d'action

56 à 62 ***Leçons d'expérience de dix incubateurs de PME du secteur agroalimentaire en Afrique, Asie et Amérique latine***, Infodev, Banque mondiale, SFI, 2012

63 à 69 ***Outils d'appui aux jeunes entreprises dans les pays de l'OCDE et leur application dans les pays en développement***, GIZ, 2012

70 à 78 ***Les formations Germe/SIYB de l'OIT pour le renforcement des micro et petites entreprises dans les pays en développement***, OIT, 2012

4 Informations utiles

79 à 86 ***Pour en savoir plus***

Mode d'emploi

L'Actualité des services aux entreprises est un produit d'information financé par la Coopération française (MAE puis AFD) et la Fondation de France, et publié par le Gret à destination des opérateurs, praticiens et partenaires au développement. Chaque mois, deux synthèses de textes consacrés au développement du secteur privé sont envoyées aux inscrits, avec un bulletin mensuel de l'actualité du secteur. Celles-ci sont rédigées en français à partir de documents le plus souvent publiés en anglais. Deux numéros semestriels compilent les synthèses et les actualités pertinentes.

La revue répond à une attente maintes fois exprimée, à savoir faciliter l'accès d'un public francophone aux écrits et analyses émanant d'autres coopérations. La réalisation de ce numéro a mobilisé Christine Uhder (coordination et rédaction) et Sandra Barlet (appui éditorial) du pôle Microfinance et Petite entreprise du Gret, et Alicia Tsitsikalis, Karin Barlet, Marie-Christine Lebret et Haingonirina Randrianarivony (rédaction). La PAO et le développement Web sont assurés respectivement par Hélène Gay et Stéphanie Baroux.

Les précédentes parutions sont consultables et téléchargeables sur le site internet du Gret ›› ou celui du ministère français des Affaires étrangères ››.

Les articles sont classés par type selon les catégories suivantes :

1 Idées, concepts et politiques

Des analyses portant sur l'évolution des démarches d'appui, les axes d'intervention des bailleurs et les problématiques du moment.

2 Études de cas

Description et analyse de démarches et de programmes nouveaux, différents ou originaux mis en œuvre dans une large variété de contextes.

3 Outils d'action

Description de guides pratiques détaillant la méthodologie relative à une démarche d'appui ou à une phase de la vie d'un programme.

4 Informations utiles

Publications récentes, nouveaux documents en ligne, actualité des sites et des revues périodiques, pour en savoir plus sur les thèmes développés et l'actualité du secteur.

s'inscrire et réagir

Une seule adresse pour vous inscrire et nous faire part de vos commentaires, envoyez un message à :
revue-sae@gret.org

L'Actualité des services aux entreprises
NUMÉRO 23 • OCTOBRE 2012
Un produit d'information du Gret financé par l'AFD et la Fondation de France

Enseignement supérieur dans la région MENA : atteindre la viabilité financière tout en visant l'excellence

Le Printemps arabe démontre l'urgence d'aborder non seulement la question de la formation des jeunes, mais aussi de leur entrée en emploi. Le dispositif de formation actuel prépare-t-il efficacement les jeunes à la vie active ? Les formations délivrées correspondent-elles aux attentes des opérateurs économiques ? Quelles sont les marges de manœuvre pour des États contraints budgétairement pour élargir et améliorer la formation proposée à un nombre sans cesse croissant de jeunes ? Ce rapport conjoint de l'Agence française de développement et de la Banque mondiale en partenariat avec le Centre de Marseille pour l'intégration en Méditerranée présente une analyse des dispositifs d'enseignement supérieur des pays de la zone Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA) et des recommandations afin d'élargir leur couverture, la qualité de leurs diplômes, tout en en assurant la soutenabilité financière.

➔ Accéder au document original :

Enseignement supérieur au Moyen-Orient et en Afrique du Nord : atteindre la viabilité financière tout en visant l'excellence, Agence française de développement, Banque mondiale, Centre de Marseille pour l'intégration en Méditerranée, 2011, 113 p.

http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/ACCUEILEXTN/PAYSEXTN/MENAINFRENCHEXT/0,,contentMDK:23028576~pagePK:146736~piPK:226340~theSitePK:488784,00.html

Les systèmes d'enseignement supérieur sont confrontés à trois défis majeurs : **doter les jeunes des compétences attendues par le marché du travail, améliorer l'accès à des services de qualité et rechercher de nouvelles sources de financement** pour faire face à une demande sans cesse croissante de formation. Bien que ces défis se posent dans la plupart des pays du monde, ils revêtent une acuité particulière au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, où la population étudiante a fortement augmenté en huit ans, sous l'action conjuguée de la croissance de la population de jeunes et de l'amélioration du taux de scolarisation moyen, passé de 20 à 30 % entre 2000 et 2008.

Ces objectifs d'expansion, de qualité et de pertinence des formations dispensées dans l'enseignement supérieur ne pourront être atteints sans un accroissement du financement. Compte tenu du caractère limité des ressources publiques disponibles, situation que la crise économique mondiale n'a fait qu'aggraver, il sera donc primordial pour les pays de la zone de **rechercher des solutions alternatives** pour le financement de l'enseignement supérieur.

UN CHÔMAGE DES JEUNES PLUS ÉLEVÉ QUE DANS N'IMPORTE QUELLE AUTRE RÉGION DU MONDE

Plusieurs pays de la région MENA, et particulièrement les pays arabes méditerranéens, sont confrontés à une accumulation de problèmes majeurs. Outre le fait que le taux de chômage des jeunes y est beaucoup plus élevé que dans n'importe quelle autre région du monde (21 % au Moyen-Orient et

25 % en Afrique du Nord contre 13 % dans les pays de l'OCDE et de l'UE et 8,6 % en Asie de l'Est), ce taux est constitué d'un nombre disproportionné de jeunes femmes et de nouveaux diplômés. Les jeunes qui arrivent sur le marché du travail sont plus diplômés que jamais mais incapables de tirer parti du temps et de l'argent qu'ils ont investis dans leur éducation. Les principaux obstacles à l'emploi des jeunes tiennent à un ensemble de facteurs.

Des jeunes peu préparés aux attentes du marché de l'emploi

Les enquêtes menées auprès d'entreprises de la région témoignent de l'**inadéquation des compétences** des jeunes par rapport aux attentes du marché. Les employeurs se plaignent d'un **manque d'expérience** et de **compétences techniques**, mais aussi d'un déficit de compétences faisant appel à l'intelligence émotionnelle comme les traits de personnalité, le savoir-vivre, les compétences interpersonnelles et les qualités d'expression. Les **filières des sciences humaines et sociales** continuent par ailleurs à attirer une écrasante majorité de jeunes. Si ces profils répondent à la demande – en décroissance – du secteur public, ils ne sont en revanche pas adaptés aux exigences du secteur privé.

La rigidité de la règlementation du travail peut constituer un frein à l'embauche

La règlementation du travail dans les pays de la zone est stricte et complexe. Les coûts de licenciement y sont particulièrement élevés. Une analyse comparative sur la base de l'indicateur du coût du licenciement montre que le **licenciement y est deux fois plus cher que dans les pays de l'OCDE**, atteignant 50,3 semaines de salaire contre 26,6 dans les pays de l'OCDE et 27,8 dans les pays d'Europe et d'Asie centrale.

Une productivité insuffisante qui limite la demande de personnel hautement qualifié

La plupart des pays de la région MENA ont besoin d'améliorer leur productivité. Ils doivent pour cela renforcer leur capacité technologique, consentir des efforts dans les domaines de la recherche et du développement, et instaurer un climat des affaires qui soit favorable à l'investissement privé, notamment l'investissement direct étranger à fort contenu technologique.

Dans le domaine de l'enseignement supérieur, l'amélioration de la productivité passera par :

- le renforcement des partenariats entre l'enseignement supérieur et les entreprises du secteur privé ;
- l'accroissement du financement public-privé de la recherche ;
- et la conception de mécanismes (comme des incubateurs de technologie) promouvant la recherche au sein des établissements d'enseignement supérieur.

AJUSTER L'OFFRE DE FORMATION AUX BESOINS DE L'ÉCONOMIE

Il est essentiel que les établissements d'enseignement supérieur préparent les étudiants à répondre aux objectifs de croissance du secteur privé et les dotent des compétences requises pour accompagner le développement des services et de l'industrie manufacturière.

Cela passera par **la réduction de l'offre pléthorique de filières en sciences humaines et sociales** qui n'offrent que peu de débouchés aux jeunes en dehors de la fonction publique, les incitent peu à entreprendre et contribuent à leur faire subir de longues périodes de chômage.

Les programmes de l'enseignement supérieur devront être remaniés afin de fournir les **compétences cognitives, comportementales, sociales et techniques** nécessaires pour répondre aux mutations rapides qu'entraîne la mondialisation.

Les **compétences techniques** revêtent une importance particulière. Elles permettent de constituer au niveau local une masse critique de main-d'œuvre qualifiée capable d'assimiler les nouvelles technologies. L'expérience du Japon, de la Corée et de Taïwan suggère que pour que l'assimilation technologique soit possible, **un tiers au moins des diplômés univer-**

sitaires doit avoir reçu une formation scientifique ou d'ingénieur de deuxième ou troisième cycle. Les pays de la région MENA sont encore loin d'atteindre cet objectif, seulement 8 % des étudiants ayant suivi des études d'ingénieur.

Enfin, si des progrès ont été constatés en matière d'**accès à l'enseignement supérieur**, ce dernier reste, avec moins de 10 % des jeunes de la zone MENA diplômés du supérieur, moins démocratisé que dans les pays de l'OCDE.

DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE DE FINANCEMENT COHÉRENTE AVEC LES PRIORITÉS DU PAYS

Les projections des taux de scolarisation jusqu'en 2030 montrent que la région MENA affichera un taux de scolarisation moyen de 40 % dans le supérieur. Ceci l'obligera à consacrer 3,3 % de son PIB aux dépenses d'éducation. Étant donné que le budget de l'enseignement supérieur en pourcentage du PIB est déjà élevé (1,7 %), il est évident que seuls les pays riches en pétrole ou en gaz naturel pourront augmenter leurs ressources publiques à ce rythme.

La plupart des pays de la région MENA ont donc **une marge de manœuvre budgétaire limitée** et d'importants défis à relever, notamment à quatre niveaux : l'expansion, la qualité, la pertinence et l'équité de l'offre de formation. Pour répondre à ces objectifs, il leur faudra **trouver des ressources financières supplémentaires et utiliser de manière plus efficiente les ressources actuellement disponibles**.

À court terme, **une hausse des impôts paraît difficilement envisageable**. D'autres approches devront donc être privilégiées, comme les mécanismes de partage des coûts, l'encouragement de l'offre privée d'enseignement supérieur et la génération de nouvelles recettes.

Suivant la priorité relative qui sera accordée aux objectifs d'accès, de qualité, de pertinence et d'équité, les approches de financement différeront *(voir le tableau 1 ci-dessous)*.

MIEUX EMPLOYER LES RESSOURCES EXISTANTES

Le passage d'un système d'allocation traditionnel, où un budget spécifique est alloué à un établissement sans critère de performance (budget négocié ou *ad hoc*), à un système basé sur les résultats peut **accroître l'efficience du système d'enseignement supérieur**. On distingue généralement les mécanismes axés sur la demande de ceux axés sur l'offre.

TABLEAU 1. **Contraintes budgétaires, besoins sectoriels et approches de financement**

Contraintes budgétaires et besoins sectoriels	Approches de financement
Faible marge budgétaire, amélioration de l'accès.	Recettes supplémentaires, partage des coûts.
Faible marge budgétaire, amélioration de la pertinence et de la qualité.	Utiliser les ressources de manière plus efficiente, lier allocations des financements et performance.
Marge budgétaire moyenne à élevée, amélioration de la pertinence et de la qualité.	Lier allocations des financements et performance, préparer l'avenir, renforcer les dotations en capital.
Amélioration de l'équité.	Cibler les subventions publiques et renforcer les aides aux étudiants.

Mécanismes de financement de l'offre

Le financement de l'offre concerne les établissements eux-mêmes, ces fonds permettant la prise en charge de l'enseignement (cours, fonctionnement, investissements) et de la recherche (fondamentale et appliquée). Si ces ressources sont généralement allouées aux établissements publics, un nombre croissant de pays (le Liban et certains pays du Machrek[1]) permettent à des prestataires privés de solliciter ces financements.

Ces fonds peuvent être gérés directement par l'État ou par des organismes chargés de les décaisser conformément à un mandat ou des objectifs précis de politique et de priorité. Si la première option permet théoriquement de diminuer les coûts de transaction du fait de l'absence d'intermédiaire, la seconde permet d'offrir un mécanisme plus neutre de répartition des fonds entre les différents établissements.

Mécanismes de financement de la demande

Outre le financement de l'offre, la plupart des États interviennent également, à différents degrés, dans le financement de la demande. Le mécanisme d'allocation peut être conçu pour verser l'aide soit directement aux étudiants (prospectifs) ou à leur famille afin de couvrir des coûts précis, soit aux établissements par l'intermédiaire des étudiants ou de leur famille. Dans cette dernière configuration, les étudiants ont un rôle d'intermédiaire dont les choix détermineront le budget des établissements, ce mécanisme encourageant la concurrence entre les établissements.

Cinq types de mécanismes d'allocation axés sur la demande sont répertoriés :

- **les bons ou chèques éducation :** en introduisant des chèques éducation, les États instaurent une concurrence entre les établissements, les étudiants choisissant l'établissement et le cursus qu'ils préfèrent ;
- **les bourses versées par l'État :** fondées sur des critères transparents et équitables, elles accroissent la qualité et l'équité des systèmes d'enseignement supérieur en encourageant des étudiants talentueux ou défavorisés, voire les deux, à étudier ;
- **les avantages fiscaux :** ils peuvent prendre la forme d'un crédit d'impôt ou d'un débit (paiement d'impôts plus élevés pendant une durée déterminée après l'obtention du diplôme et d'un travail). Ce mécanisme n'est possible que dans les pays dotés d'un système de recouvrement des impôts efficient et fiable ;
- **les prêts aux étudiants :** ils permettent de lever les contraintes liées à la faiblesse de capacité de financement des étudiants. Ils sont encore peu répandus dans la région ;
- **les mécanismes mixtes de prêt et de bourse.**

Conception de la stratégie d'allocation des ressources

La plupart des pays de la région devront élaborer des stratégies globales associant des mécanismes intervenant sur l'offre et sur la demande. Le choix de ces mécanismes sera fonction des priorités des États et devra être adapté au contexte politique et culturel. Certains outils de financement sont en effet mieux adaptés au développement de l'**accès** à l'enseignement supérieur (bourses sur critères sociaux et au mérite, compensation des droits d'inscription, allocations familiales), tandis que d'autres en favoriseront la **qualité** et la **pertinence** (bourses au mérite, allocation des financements en priorité à certaines filières d'études, contrats de performance, fonds compétitifs, etc.).

Le passage d'un système de financement traditionnel à un système fondé sur les performances **peut se heurter à une forte résistance** tant à l'intérieur du système d'enseignement supérieur qu'à l'extérieur. La **consultation**, la **formation d'un consensus** et surtout le **partage transparent des informations** sont des facteurs de succès des plus importants dans la réforme du financement.

Avant de promulguer une nouvelle législation ou de modifier les processus, **une analyse approfondie et appropriée** est nécessaire pour éclairer les choix politiques difficiles. Des **analyses coûts-avantages** tenant compte à la fois des composantes quantitatives et qualitatives pourraient en particulier indiquer les

1. Note du traducteur : le Machrek comprend les territoires des États arabes n'appartenant pas au Maghreb et, selon les acceptions du terme, appartenant ou non à la péninsule arabique.

implications budgétaires et faciliter la mise en place de nouveaux mix d'allocations. D'autres points clés à considérer lors de la préparation d'une telle réforme sont présentés dans le tableau 2 *(voir ci-dessous)*.

IDENTIFIER DE NOUVELLES SOURCES DE FINANCEMENT

Si les mesures consistant à augmenter les frais de scolarité, instaurer des mécanismes de prêt, attirer des fonds privés ou favoriser le développement du secteur privé peuvent sembler *a priori* peu attrayantes, ce sont des options de politique publique qui devront néanmoins être examinées de près, y compris dans les pays ayant une longue tradition d'enseignement supérieur financé par l'État. La gratuité de l'enseignement supérieur peut en effet entraîner un appauvrissement des universités et une baisse de la qualité de l'éducation sur le long terme, conséquence de la diminution de la dépense publique par étudiant et d'un manque d'effort pour trouver des fonds privés.

Le partage des coûts par l'introduction de frais de scolarité

L'augmentation des frais de scolarité constitue *a priori* la solution de partage des coûts la plus simple. Cette option se heurte néanmoins à plusieurs contraintes :

- la difficulté de demander aux étudiants ou à leur famille de supporter le coût d'un service public auparavant gratuit ;
- la justification d'une participation financière, l'accès à l'enseignement supérieur n'étant pas une garantie d'un meilleur accès à l'emploi ;
- le caractère limité d'une offre de crédit adaptée.

TABLEAU 2. **Recommandations pour l'introduction et la pérennisation d'un système de financement fondé sur les performances***

Étape	Recommandations
Introduction d'un système de financement fondé sur les performances.	• Gagner l'adhésion des établissements en apaisant les craintes concernant une éventuelle limitation du financement, une réduction de l'autonomie des établissements et le manque de reconnaissance des différentes missions des établissements. • Gagner le soutien des entreprises. • Communiquer avec les groupes soucieux de l'équité et de la qualité de l'éducation.
Pérennisation d'un système de financement fondé sur les performances.	• Insérer la composante performance dans la formule de financement de base. • Conserver le soutien des acteurs de l'enseignement supérieur par des consultations approfondies et régulières, tant dans la phase de mise en place du système que par la suite. • Rechercher le soutien d'autres acteurs par des actions continues d'information. • Favoriser l'évolution efficace et continue du dispositif pour éviter une accumulation des exigences de changement qui conduirait à revendiquer l'élimination ou la transformation radicale du système.

* *Recommandations basées sur l'expérience de huit États américains.*

L'introduction ou l'augmentation de frais de scolarité doit donc être associée à une **amélioration qualitative de l'éducation**, sans laquelle une telle réforme sera difficilement acceptée. Elle doit par ailleurs s'accompagner d'un **développement de l'offre de financement**. Dans la région MENA, celui-ci se heurte à trois obstacles :

- **un manque de maturité du marché :** dans les pays où l'enseignement privé demeure une exception (Tunisie) ou marginal (Égypte, Maroc), le marché des prêts étudiants est peu développé, ce qui explique l'insuffisante maturité de l'offre financière. Dans la plupart des cas, excepté pour certaines banques libanaises ou jordaniennes, les produits de prêts coïncident le plus souvent avec des produits de crédit à la consommation ;
- **la faible rentabilité supposée des prêts étudiants :** le faible volume des prêts étudiants réduit leur rentabilité. À cela s'ajoutent la nature du produit bancaire « prêt étudiant », dont la valeur unitaire est limitée, et l'arbitrage de la banque en faveur d'investissements potentiellement plus rentables ;
- **l'aversion des banques au risque étudiant.**

L'octroi d'un prêt reste aujourd'hui presque exclusivement conditionné à l'apport d'une garantie et à la preuve de la possession d'actifs. De plus, les autorités monétaires n'offrent que peu d'incitations pour les banques à contribuer au financement de l'éducation. Une possibilité serait d'**exonérer les banques qui prêtent aux étudiants de leurs obligations de réserve légale** à hauteur de leur portefeuille de prêts. Cette mesure permettrait d'abaisser le taux d'intérêt proposé aux bénéficiaires.

Par ailleurs, l'**allègement du taux d'intérêt des prêts étudiants et la réduction des défauts de remboursement** (par de meilleures pratiques de recouvrement et l'apport d'une garantie de l'État ou de cosignataires solvables ou par un certain degré de notation du risque emprunteur) permettrait aux agences de prêts étudiants de réduire leurs risques et d'augmenter leur offre.

Enfin, les **prêts conditionnés par les revenus futurs, ou contingents**, sont théoriquement une bonne solution pour attirer des étudiants issus de milieux défavorisés. Cependant, la pertinence des prêts contingents traditionnels n'est pas évidente lorsqu'une part importante de l'économie et des salaires est informelle et que l'État a des difficultés à évaluer le revenu de tous ses habitants. Dans ce contexte, **des prêts hybrides avec des obligations de remboursement échelonnées et contingentes au revenu** peuvent être plus adaptés.

La diversification des coûts par la philanthropie et les fonds de dotation

La **philanthropie** et les **donations à des fonds de dotation** sont d'autres sources de financement qui gagneraient à être explorées. Cette pratique existe surtout aux États-Unis et dans une moindre mesure en Europe du Nord. Elle est encore inexploitée dans la région MENA. Développer la philanthropie implique de :

- chercher des donations régulières qui seront affectées au budget de fonctionnement d'une université ;
- solliciter de manière moins fréquente mais plus ciblée des donateurs fortunés capables de financer des équipements ou d'autres besoins spécifiques de l'université ;
- et créer ou renforcer un fonds de dotation universitaire qui sera investi de manière à générer un solide flux de revenu à l'institution.

Aux États-Unis, les universités pour lesquelles ce type de financement est très développé ont une politique d'admission sélective des étudiants, une longue tradition de respectabilité, des équipes importantes dédiées à l'entretien des relations avec les anciens élèves, des conseils d'administration composés d'anciens élèves et d'hommes et femmes d'affaires influents, et un corps professoral prestigieux.

Le **développement d'une culture philanthropique coûte cher** et doit être considéré comme un **investissement** : les renseignements sur les anciens étudiants et autres donateurs prospectifs doivent être à jour afin de pouvoir les contacter et évaluer leur potentiel de don.

• *Mettre en place un système fiscal avantageux*

Les **avantages fiscaux** accordés aux petits comme aux gros donateurs sont un moyen efficace de développer la philanthropie. Accepter le bien fondé et l'utilité de ce manque à gagner fiscal pour les États est une nécessité. Aux États-Unis, les avantages les plus répandus concernent la déductibilité totale du

don, la déductibilité totale de la valeur de l'actif du don et des plus values réalisées, et la déductibilité de la valeur du don assortie d'une rente viagère, susceptible d'être étendue au conjoint ou à la famille.

Les diasporas de la région MENA pourraient constituer des soutiens potentiels. Ceux-ci ayant souvent suivi une partie de leur formation dans les pays d'Europe ou d'Amérique du Nord, ils ne pourront concrétiser leur appui que lorsque **la législation des pays d'accueil concernés prévoira des avantages fiscaux pour les dons transnationaux.** Ces dons pourraient être versés à des associations de type « Les Amis de… ». Exonérés d'impôts, ces organismes sont habilités à accepter des dons et subventions en vue de les transmettre à des organismes de bienfaisance agréés et sans but lucratif situés dans d'autres pays.

- ***Mettre en place un fonds de dotation universitaire***

Un fonds de dotation est un fonds détenu ou contrôlé par un organisme d'intérêt général, comme un établissement d'enseignement supérieur. Une fois la donation réalisée, les actifs investis continuent de générer des revenus au profit de la mission d'intérêt général. Le conseil d'administration de l'université ou de la fondation affiliée qui en bénéficie a la responsabilité d'investir le capital et/ou les intérêts (selon la nature de la dotation) avec prudence et de respecter toutes les restrictions pesant sur l'utilisation des dons qui lui ont été attribués.

Les administrateurs bénéficiaires des fonds de dotation ont essentiellement trois attributions :

- définir la politique d'allocation d'actifs ;
- définir un taux de dépense à même de préserver la valeur réelle du capital après inflation et d'assurer un flux constant de revenu consommable ;
- et gérer les placements, une responsabilité qui est souvent déléguée à des gérants de portefeuille professionnels. Le conseil d'administration peut s'appuyer sur l'expertise de conseillers en investissement. Certaines universités américaines dont le fonds dotation dépassait 1 milliard de dollars ont fait le choix de créer une société de gestion privée et de la détenir à 100 %.

À condition d'être investi avec prudence, un fonds de dotation présente l'avantage d'être une **source inépuisable de revenus sans qu'il soit nécessaire de procéder à de nouveaux investissements.**

Un pays qui dispose de plus de réserves qu'il ne lui en faut pour stabiliser sa monnaie et financer ses retraites peut envisager d'**affecter une partie de ses fonds souverains à des fonds de dotation universitaires** dédiés au financement partiel d'un certain nombre d'établissements d'enseignement supérieurs dûment désignés. Ces fonds resteront la propriété de l'État (sous la tutelle de ministères clés et de banques centrales). L'assurance d'une source de revenu à l'abri des arbitrages budgétaires annuels pourrait contribuer à améliorer la gestion et la planification des universités et les inciter aussi à chercher des sources de financement autres que d'origine publique.

L'OFFRE PRIVÉE PEUT JOUER UN RÔLE DANS L'AMÉLIORATION DE LA VIABILITÉ FINANCIÈRE, L'ACCÈS ET LA QUALITÉ DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Les établissements privés forment environ 20 à 25 % des étudiants de la région MENA, alors que cette proportion dépasse 50 % en Amérique latine ou en Asie de l'Est. Il existe donc un assez fort potentiel de développement de l'enseignement privé, pour autant qu'il y ait une volonté politique. De nombreux pays de la région MENA introduisent actuellement des réformes visant à l'expansion de l'offre privée.

L'enseignement supérieur privé peut contribuer à des progrès systémiques, en particulier concernant :

- **la viabilité financière du système d'enseignement supérieur** : soit directement en générant des fonds dans des économies confrontées à des contraintes budgétaires, soit indirectement en renforçant la concurrence, qui peut favoriser une plus grande efficience de l'enseignement supérieur ;
- **l'élargissement de son accès**, un plus grand nombre de places étant créé à un niveau de dépenses publiques égal ;
- et **l'amélioration de la pertinence et de la qualité de formation**, notamment en raison du lien entre les établissements privés et le monde de l'entreprise.

Des éléments de réglementation et de supervision sont néanmoins indispensables pour garantir la qualité de l'offre (publique et privée) notamment en ce qui concerne les **modalités de fonctionnement** des établissements d'enseignement supérieur (enregistrement, licences et agréments) et **les processus de suivi, d'assurance qualité et de contrôle**.

Les procédures d'évaluation doivent être transparentes et équitables et les critères d'évaluation affinés en fonction du type d'établissement. Un **processus d'assurance qualité complet** devra contrôler non seulement la **qualité de la prestation** (avant et après l'agrément, de manière régulière), mais aussi **la performance financière et opérationnelle** des établissements.

Si le contrôle de la qualité de l'offre de formation semble concerner plus directement les établissements privés, au regard notamment des risques pour les consommateurs, il s'applique également aux établissements publics, en vue notamment de garantir l'utilisation la plus efficiente possible des ressources publiques.

Dans la région MENA, les structures d'assurance qualité et de contrôle de l'enseignement supérieur ont récemment fait l'objet de réformes importantes. Actuellement, dix pays de la région ont des comités ou des commissions d'assurance qualité, tandis que quatre autres étaient en train de les parachever en 2010.

Dans ce processus d'ouverture du marché de la formation à l'offre privé, l'État a un rôle de premier plan à jouer, notamment au travers de :

- l'introduction de critères et de procédures clairs, objectifs et rationalisés pour l'établissement et la régulation de l'enseignement supérieur privé ;
- l'autorisation d'établissements d'enseignement supérieur à but lucratif, tout en veillant à mettre en place des mécanismes d'assurance qualité et d'autres mécanismes régulateurs afin d'éviter les excès ;
- l'information des parents et des étudiants pour les aider à sélectionner des établissements privés de qualité ;
- la mise en place d'aides ou de prêts aux étudiants afin d'élargir l'accès et de réduire l'iniquité du système ;
- l'instauration de procédures d'assurance qualité et de suivi.

L'Actualité des services aux entreprises
NUMÉRO 23 • OCTOBRE 2012
Un produit d'information du Gret financé par l'AFD et la Fondation de France

ÉTUDES DE CAS

Le programme RABI en Sierra Leone

Favoriser le développement du secteur privé dans un pays en reconstruction

En juin 2010 s'achevait en Sierra Leone un programme de sept ans visant à aider le pays à établir les fondements d'un secteur privé solide. Le rapport publié en 2011 présente de manière synthétique les grands axes et les résultats de ce programme intitulé RABI – Removing Administrative Barriers to Investment (Éliminer les barrières administratives à l'investissement) que la Société financière internationale a mené en partenariat avec le Département britannique pour le développement international.

Le programme s'est articulé autour de quatre grands axes parmi lesquels la simplification du cadre réglementaire concernant la création d'entreprise, la réforme fiscale et douanière, la facilitation du dialogue public-privé et la facilitation de l'investissementn en Sierra Leone, notamment dans les secteurs touristique et agricole.

Après onze années de guerre civile au cours desquelles plusieurs centaines de milliers de personnes ont été tuées ou déplacées, l'économie sierra léonaise est détruite. Plus de 70 % des Sierra Léonais, soit 4,2 millions de personnes, vivent avec moins de 1,25 USD par jour et les deux tiers des jeunes sont sans emplois ou sous-employés. Face à cette situation, le gouvernement a sollicité en 2002 l'appui de la Société financière internationale (SFI) pour l'aider à reconstruire son économie et à poser les fondements qui favoriseront l'émergence d'un secteur privé dynamique.

La SFI, conjointement avec le Dfid (*Department for International Development*), ont conçu le programme RABI en association étroite avec le gouvernement, les institutions locales et le secteur privé. Le programme s'articule autour de quatre axes :

- la réduction des obstacles à la création ou à la formalisation d'une entreprise en simplifiant les procédures d'enregistrement d'une activité ;
- la réforme de la fiscalité et le renforcement des capacités de l'autorité fiscale nationale (*National Revenue Authority* – NRA) ;
- l'amélioration du dialogue entre l'État et le secteur privé par la mise en place du *Sierra Leone Business Forum* (SLBF – Forum des affaires sierra léonais) ;
- et la mise en place d'une structure facilitant l'investissement et la promotion de l'agriculture et du tourisme : la *Sierra Leone Investment and Export Promotion Agency* (Agence sierra léonaise pour la promotion des investissements et des exportations – SLIEPA).

➔ Accéder au document original :

Rebuilding Business and Investment in Post-conflict Sierra Leone, Banque mondiale / SFI, 2011, 42 p.

https://www.wbginvestmentclimate.org/advisory-services/cross-cutting-issues/conflict-affected-countries/rabi-report.cfm

RATIONALISER LA PROCÉDURE D'ENREGISTREMENT D'UNE ENTREPRISE

Le secteur privé sierra léonais se caractérise par la prédominance des micro et petites entreprises opérant dans le secteur informel. En 2004, celles-ci contribuaient à hauteur de 45 % du PIB national. L'État estimait la même année que deux tiers des entreprises du pays n'étaient pas enregistrées.

Face à ce constat, une enquête a été menée dans le but d'identifier les principaux freins à la formalisation. Sur les 659 entreprises informelles enquêtées, 87,6 % mentionnaient le coût élevé et le caractère contraignant de la procédure d'enregistrement comme principale cause à leur informalité, 79,2 % mentionnaient le manque d'information et 73,6 % une imposition trop élevée. Plus d'un tiers (35,8 %) indiquaient ne pas connaître la procédure nécessaire pour l'enregistrement d'une activité et 27,2 % déclaraient avoir entamé la procédure sans pouvoir l'achever en raison de démarches trop coûteuses ou compliquées ou de leur incapacité à réunir les informations nécessaires. 56,2 % des personnes interrogées déclaraient être prêtes à formaliser leur activité si plus d'information était disponible et 87,9 % indiquaient qu'une baisse des impôts les encourageraient à se formaliser.

Sur la base de ces résultats, plusieurs mesures ont été mises en place dans le but de rationnaliser la procédure d'enregistrement d'une entreprise.

La mise en place d'un guichet unique

Pour simplifier les démarches, il a été proposé de créer un guichet unique auprès duquel l'ensemble des démarches administratives relatives à la création d'une entreprise pourraient être effectuées.

Des représentants de la NRA et du Conseil municipal de Freetown (*Freetown City Council*) ont été réunis au sein d'un centre d'enregistrement des entreprises (*Business Registration Centre*) hébergé à l'OARG (*Office of the Administrator & Registrar-General's*). Les locaux de l'OARG furent rénovés et les données des entreprises ont fait l'objet d'une informatisation afin que les recherches soient plus rapides et fiables. En 2011, 4 000 dossiers avaient ainsi été informatisés.

La prochaine étape consiste à ouvrir d'autres guichets à l'intérieur du pays, l'enregistrement d'une entreprise ne pouvant actuellement se faire qu'à Freetown. Le Fonds pour le climat d'investissement en Afrique (ICF) prévoit ainsi de financer l'ouverture de quatre nouveaux centres à Bo, Makeni, Kenema et Port Loko.

La simplification et la réduction du coût des procédures d'enregistrement

Plusieurs réformes ont également été initiées en vue de rationaliser le processus d'enregistrement des entreprises. Les amendements apportés aux lois portant sur le démarrage d'une activité et son enregistrement (*General Law–Business Start-up* et *Registration of Business Law*) ont été adoptés sur la base des recommandations du programme RABI, parmi lesquelles :

- la suppression de l'obtention d'une autorisation de change auprès de la Banque centrale pour l'enregistrement de l'entreprise ;
- l'abrogation de la participation obligatoire d'un avocat dans le processus d'enregistrement d'une entreprise, notamment pour la rédaction de ses statuts ;
- l'abrogation du renouvellement annuel obligatoire de la licence d'exploitation ;
- la suppression du paiement anticipé de l'impôt pour les nouvelles entreprises ;
- la combinaison du permis de travail et du permis de séjour en un seul permis dont la durée a été prolongée au-delà d'un an.

Le programme a également appuyé l'élaboration de formulaires de déclaration standardisés.

Le lancement d'une campagne de communication grand public

Une vaste campagne de communication a été menée afin d'informer le grand public sur les réformes apportées au processus d'enregistrement. Des slogans ont été diffusés à la radio en krio et en anglais, et des journalistes ont été conviés dans les bâtiments rénovés du centre d'enregistrement des entreprises pour une conférence de presse. Des affiches ont également

été apposées dans les lieux les plus fréquentés de Freetown, avec des slogans annonçant : « L'enregistrement d'une entreprise est désormais plus simple, plus rapide et moins coûteux ! ».

De premiers résultats concluants

La rationalisation de la procédure d'enregistrement a eu plusieurs effets positifs, parmi lesquels :

- l'augmentation du nombre d'entreprises enregistrées, passant de 218 en 2002 à 861 en 2009 ;
- la réduction du temps nécessaire à l'enregistrement, la procédure supposant initialement 8 étapes successives réalisées en 26 jours contre 6 étapes réalisées en 12 jours aujourd'hui ;
- la réduction du coût de la procédure, passant de 1 500 USD (soit 1 540 fois le revenu moyen par habitant) à 79 USD ;
- un enregistrement facilité pour les entreprises étrangères ;
- et une amélioration des revenus collectés par l'État par un élargissement de l'assiette fiscale, passant de 150 000 USD en 2007 à 250 000 USD en 2009.

Ces améliorations font de la Sierra Leone le 1er pays d'Afrique de l'Ouest et le 61e pays au monde en termes de facilité et de rapidité pour l'enregistrement d'une entreprise, ce qui le positionne devant l'Espagne, l'Afrique du Sud et les Bahamas.

RÉFORMER LA FISCALITÉ ET RENFORCER LES CAPACITÉS DE L'AUTORITÉ FISCALE NATIONALE

Le taux de recouvrement des impôts de la Sierra Leone se compte parmi les plus bas au monde, atteignant 10 % du PIB en 2008, un taux bien en deçà de la moyenne du continent située à 22 %.

Cette mauvaise performance s'explique par la complexité du système fiscal (dispositions fiscales vagues, multiples instruments fiscaux, application arbitraire de la loi, négociations des exonérations et discrétion excessive accordée aux autorités fiscales), une mauvaise compréhension de son utilité par les contribuables et le manque d'équipement de la NRA.

Une simplification de la fiscalité

Le programme RABI est intervenu à plusieurs niveaux afin d'améliorer le taux de recouvrement des impôts, de réduire la corruption et de renforcer l'attractivité du pays pour les investisseurs.

Ses efforts se sont traduits par :

- un appui à la NRA pour finaliser et publier la loi de l'impôt sur le revenu en mai 2009. Ce fut la première publication officielle de tous les règlements liés à la fiscalité depuis 2000 ;
- un travail en collaboration avec la NRA pour réformer le régime fiscal des PME : la procédure de paiement des taxes a été simplifiée et la loi des finances (*Finance Act*), réduisant le coût de mise en conformité des entreprises, a été promulguée. Un impôt synthétique (la taxe sur les produits et les services - *Goods and Services Tax* GST) a également été introduit en remplacement de sept autres taxes ;
- l'introduction de logiciels (ASYCUDA++) au Département des Douanes et Accises permettant de rationaliser les procédures d'enregistrement ;
- la mise en place d'un groupe de travail, piloté par le Forum des affaires sierra léonais et incluant la Chambre de commerce, l'Association des petites entreprises (*Association of Small Businesses*), le ministère des Finances et la NRA.

Le gouvernement a également demandé à l'équipe du programme RABI d'évaluer l'impact des exonérations fiscales accordées dans le but d'attirer les investisseurs. L'évaluation a conclu que ces exonérations, accordées de manière discrétionnaire, coûtaient entre 20 % et 30 % des recettes fiscales annuelles de l'État (soit 3,44 % du PIB) et ne faisaient l'objet de quasiment aucun contrôle parlementaire.

Sur la base des discussions menées avec le ministère des Finances, la NRA, la Présidence, la SLIEPA, la Banque mondiale et le FMI, ces exemptions discrétionnaires ont été supprimées et remplacées par des critères clairs d'exemption de taxes. Toute exemption doit désormais faire l'objet d'un accord parlementaire préalable.

Une large campagne de communication auprès des contribuables

Le manque de compréhension et de sensibilisation des Sierra Léonais à l'utilité des impôts a été identifié comme l'un des premiers facteurs limitant le taux de recouvrement de l'impôt. Afin d'y remédier, un vaste programme de sensibilisation a été mis en œuvre. Le programme a été conçu en langue locale et diffusé au travers de campagnes médias grand public ou d'émissions radio. Le site de la NRA a été rénové. Des ateliers ont également été organisés à Freetown, Kenema, Bo et Makeni au cours desquels 990 personnes ont appris à remplir un avis d'imposition. Enfin, une unité dédiée à la sensibilisation des contribuables a été mise en place au sein de la NRA.

Des progrès en matière de fiscalité

Les progrès accomplis par la Sierra Leone ne sont pas négligeables. Les efforts réalisés dans le cadre du programme ont notamment abouti à :

- une augmentation du nombre de personnes s'acquittant de l'impôt, passant de 4 650 en 2008 à 6 593 en 2010 ;
- une amélioration du taux de recouvrement des impôts passé de 10 % à 12,3 % (projections pour 2010) ;
- 244 000 USD d'économies réalisées par le secteur privé résultant des réformes fiscales.

Le pays s'est également hissé au 143e rang de la classification de la Banque mondiale en matière de qualité de l'environnement des affaires (classification *Doing Business*) en 2011, soit une amélioration de 20 places en l'espace de six ans. La Sierra Leone se compte enfin en 2009 parmi les cinq pays les plus sûrs d'Afrique en matière de protection des investisseurs.

FAVORISER LA COMMUNICATION PAR LA MISE EN PLACE D'UNE PLATEFORME D'ÉCHANGE PUBLIC-PRIVÉ

Le programme RABI a soutenu la création du Forum des affaires sierra léonais (SLBF) qui offre un espace d'échange entre les acteurs des secteurs public et privé. Créé en 2007 en tant que structure opérée et financée par la SFI, le SLBF s'est donné pour objectif de défendre les intérêts du secteur privé sur les questions touchant entre autres à la modernisation de la fiscalité, la réforme du secteur financier ou encore le droit foncier.

En 2008, le SLBF a ainsi organisé le premier forum du secteur privé, auquel le cabinet du Président a été convié. Le Forum a été l'occasion pour le SLBF de présenter les principales conclusions et requêtes issues de ses groupes de travail. Le Président sierra léonais a assuré son entier soutien à cette dynamique, déclarant : « Nous avons eu beaucoup de réunions et d'ateliers mais peu d'actions. Le principal défi pour nous est de traduire ce dialogue et la présentation de ces documents en actes ». Le Président encourage le SLBF à communiquer au gouvernement ses préoccupations : « Si cela exige de nouvelles lois, nous adopterons de nouvelles lois ».

Le travail de plaidoyer du SLBF a porté ses fruits, se traduisant par l'adoption de six nouvelles lois et amendements visant à réduire les formalités administratives et à rendre les procédures plus rapides et moins coûteuses pour les entreprises, notamment :

- la loi sur les sociétés (*Companies Act*) ;
- la loi sur les systèmes de paiement (*Payment Systems Act*) ;
- la taxe sur les services généraux (*General Services Tax*) ;
- la loi sur la faillite (*Bankruptcy Law*) ;
- un amendement à la loi sur la création d'entreprise (*General Law – Business start-up*) ;
- et la loi sur l'enregistrement des sociétés (*Registration of Business Law*).

En 2009, le SLBF est une structure autonome pilotée par un Conseil dans lequel sont représentés des acteurs des secteurs formel et informel. Le Conseil est co-présidé par le responsable de la Chambre de Commerce et le ministre du Commerce et de l'Industrie. Le SLBF représente aujourd'hui les intérêts de nombreux groupes parmi lesquels la *Fullah Progressive Union*, la Chambre de Commerce chinoise, l'Association des commerçants indiens ainsi que le ministère des Terres, le ministère des Finances et la SLIEPA.

PROMOUVOIR L'INVESTISSEMENT DANS L'AGRICULTURE ET LE TOURISME

Les investissements directs étrangers ont nettement baissé pendant la guerre civile, ne dépassant pas 3 millions d'euros par an contre une moyenne de 10 millions d'euros les années précédentes. Le programme RABI a soutenu les efforts du gouvernement pour promouvoir le potentiel de la Sierra Leone en appuyant la création en 2007 de l'Agence sierra léonaise pour la promotion des investissements et des exportations.

Valoriser les potentialités de la Sierra Leone dans le domaine de l'agriculture

L'assistance technique du programme RABI a appuyé l'Agence dans l'élaboration de sa stratégie, le ciblage des secteurs à promouvoir, la mise en place d'outils de communication et la tenue de registres retraçant les interactions avec les investisseurs. Elle a également aidé la SLIEPA a élaborer un guide d'investissement dans les secteurs clés de l'agriculture, à savoir la canne à sucre, l'huile de palme, le bétail et les biocarburants. Trois sites propices à la plantation de canne à sucre ont été identifiés et valorisés à un montant allant de 100 à 200 millions d'euros, avec un impact potentiel de création de 20 000 emplois.

Un site Internet a également été mis en place, présentant aux investisseurs les principales potentialités du pays et offrant des informations pratiques sur les incitations, le système fiscal, le droit foncier et les procédures pour l'enregistrement d'une entreprise.

Grâce à l'appui du programme, SLIEPA a atteint de nombreux résultats :

- les potentialités de la Sierra Leone en matière d'agriculture ont été présentées à des investisseurs brésiliens, chinois, indiens et koweïtiens grâce à l'organisation de missions du Président Ernest Bai Koroma à l'étranger ;
- un forum très médiatisé pour le Commerce et l'Investissement en Sierra Leone a été organisé en 2009 à Londres, rassemblant 600 participants au nombre desquels se comptaient l'ancien Premier ministre du Royaume-Uni Tony Blair, Georges Soros et le Prince Charles ;
- une campagne de sensibilisation a été organisée donnant lieu à la diffusion de plus de 160 articles entre octobre 2009 et février 2010 par un grand nombre de médias internationaux notamment BBC World Business Report, BBC World Service,

The Economist, le *New York Times*, le *Times* de Londres, CNN et Reuters.

Valoriser les potentialités de la Sierra Leone dans le domaine du tourisme

Le programme a également développé une stratégie visant à renforcer le secteur du tourisme. Trois sites étaient plus spécifiquement ciblés :

- les plages de la Péninsule occidentale ;
- l'île de Bunce ;
- et les forêts tropicales humides de l'île Tiwai et du Parc national Outamba Kilimi.

Avec le début de la crise économique en 2009, la conjoncture internationale n'a toutefois pas permis à la Sierra Leone de mobiliser les investissements nécessaires au développement des infrastructures et des services dans ces régions. Le manque de clarté en matière de droit foncier a également contribué à dissuader l'investissement.

Les efforts de réformes en matière de politique foncière n'ayant pas pu aboutir, la stratégie du programme fut réorientée. Une collaboration a ainsi été initiée avec le Conseil national du tourisme pour la rédaction d'un plan d'action pour le développement du secteur touristique, aboutissement à un financement de 1,5 millions d'USD. Un plan d'action a également été élaboré pour la création d'une Agence sierra léonaise de protection de l'environnement (*Sierra Leone Environment Protection Agency*). Enfin, des échanges ont été amorcés avec l'Union européenne et la Banque mondiale sur les questions de conservation liées au développement à long terme du tourisme en Sierra Leone.

Une structure reconnue mais dont le modèle de financement demeure fragile

Deux ans après sa création, la SLIEPA jouit d'une crédibilité internationale et est considérée comme un modèle par les investisseurs internationaux. Le fonctionnement de l'Agence dépend toutefois de financements extérieurs, le gouvernement n'étant pas encore en mesure de prendre en charge la totalité de son budget. Alors que le programme RABI touche à sa fin, la SLIEPA cherche à lever des fonds auprès des donateurs pour pouvoir poursuivre sa tâche.

LEÇONS TIRÉES DE L'EXPÉRIENCE

Le programme RABI a permis de tirer des leçons qui pourront être utiles pour d'autres programmes de soutien dans des pays en situation de post-conflit. Le rapport retient notamment neuf grands principes :

- **prioriser les mesures permettant d'obtenir des résultats rapides :** il est important de prioriser les réformes tangibles produisant des résultats rapides et significatifs. Celles-ci permettent en effet de gagner le soutien nécessaire pour engager des réformes plus complexes. Le programme RABI s'est ainsi concentré dans un premier temps sur la simplification des procédures d'enregistrement des entreprises, entraînant une amélioration du positionnement de la Sierra Leone dans le classement *Doing Business*, ce qui a permis de présenter au gouvernement les résultats concrets que peut atteindre ce type de programme ;
- **être présent dans le pays :** dans les pays en situation de post-conflit, les capacités de l'État sont souvent réduites à quelques individus trop peu nombreux et surchargés. Le placement d'une équipe au sein du gouvernement permet d'accélérer le processus de réforme, d'accroître l'appropriation du processus et offre une possibilité beaucoup plus grande de réagir aux difficultés ;
- **renforcer les capacités du gouvernement :** la mise en place d'un programme de réforme nécessite une bonne coordination entre plusieurs ministères. Les capacités d'un gouvernement dans un pays en situation de post-conflit étant généralement limitées, il peut être pertinent d'inclure un volet de formation du personnel et de renforcement en équipement dans ce type de programme ;
- **renforcer la coordination entre les bailleurs de fonds :** la coordination entre les bailleurs de fonds est essentielle pour aider le gouvernement à atteindre des résultats optimaux et à hiérarchiser les priorités ;

- **être prêt à ajuster son calendrier de mise en œuvre :** en raison du manque de personnel et des évènements politiques susceptibles de perturber la planification du gouvernement, le calendrier de mise en œuvre doit rester souple ;
- **développer de bonnes relations entre le gouvernement et les bénéficiaires :** favoriser la communication entre les partenaires, de manière informelle ou par la mise en place de structures de dialogue public-privé comme le SLBF permet de détendre la relation entre les partenaires et d'obtenir des résultats plus rapides et durables ;
- **développer une solide stratégie de communication :** obtenir le soutien à un programme de réforme suppose un travail de lobbying intense et peut passer par la mobilisation d'un leader d'opinion. Une bonne stratégie de communication doit faire partie intégrante de tout programme de réforme de manière à ce que le grand public puisse s'approprier les évolutions réalisées ;
- **établir un système de suivi-évaluation dès le démarrage :** un système de suivi-évaluation est un outil essentiel pour aider le gouvernement à démontrer l'impact des réformes qu'il a entreprises. Un tel système doit être conçu dès le démarrage et être pleinement intégré au programme. Le manque de statistiques peut être en partie pallié en collaborant avec d'autres bailleurs pour recueillir et organiser l'information par la réalisation de diagnostics et d'études conjointes ;
- **encourager l'émulation entre les pays :** les progrès réalisés dans un pays peuvent permettre à d'autres de constater que des réformes sont réalisables et ont un impact bénéfique. Encourager une émulation entre pays faisant face à des défis similaires contribue à stimuler le processus de réformes.

L'Actualité des services aux entreprises
NUMÉRO 23 • OCTOBRE 2012
Un produit d'information du Gret financé par l'AFD et la Fondation de France

ÉTUDES DE CAS

Le Cite :
Une ONG au service des très petits entrepreneurs malgaches

Le Cite (Centre d'information technique et économique) est une ONG malgache qui œuvre pour le développement économique, social et entrepreneurial à Madagascar à travers le renforcement et la professionnalisation de très petits entrepreneurs et de leurs groupements. La démarche du Cite est originale et se démarque des centres de services ou prestataires d'appuis privés traditionnels des pays en développement par deux caractéristiques principales :

- ***le développement et la commercialisation d'une offre intégrée de services ;***
- ***la combinaison complémentaire de ventes d'expertise et de gestion de projet.***

Le Cite a développé une approche qui répond aux demandes de renforcement des très petits entrepreneurs (TPE) en leur offrant un ensemble intégré de services non financiers. L'offre est dite intégrée car les services proposés sont complémentaires dans le temps, dans l'espace, dans les différentes étapes de développement de l'entreprise et dans les différents stades de renforcement de compétences des entrepreneurs. Cette offre se présente comme sur un continuum de prestations allant du simple renseignement à l'accompagnement dans la mise en pratique.

ORGANISATION DU CITE

Le Cite emploie environ 80 personnes dont 40 femmes sur 15 lieux de travail différents. Son chiffre d'affaires en 2011 s'élève à 580 000 € environ. Le Centre délivre ses services au travers de deux pôles :

- le pôle accompagnement des TPE, constitué d'une équipe de six personnes, responsables des services d'appuis aux TPE et aux artisans dans leur parcours de professionnalisation ;
- le pôle information, constitué d'une équipe de 12 personnes assurant la mise en œuvre d'un système d'information (recueil et structuration d'informations, observatoire, valorisation de l'information) pour délivrer des produits d'informations adaptés aux cibles (ouvrages, émissions de radio, informations via la téléphonie mobile, etc.). Ce pôle gère aussi la médiathèque du siège qui dispose de 13 000 références. Il accueille plus de 23 500 visiteurs et effectue environ 18 000 prêts l'année.

➔ **Article rédigé pour la revue par :**
Haingonirina Randrianarivony (Cite) et Marie-Christine Lebret (Gret)

➔ **Pour en savoir plus :** www.cite.mg

Le Cite dispose de 14 antennes, composées de 46 personnes. Structures à taille humaine, facilement accessibles et reconnues localement, elles constituent des centres de ressources de proximité, proposant aux TPE et à leurs groupements locaux l'offre intégrée de services du Cite en matière d'information et d'accompagnement.

L'OFFRE DE SERVICES DU CITE

L'offre de service conçue et développée par le Cite est déployée à travers son réseau de proximité d'antennes. Ces prestations non financières touchent plusieurs grands domaines : l'information, la formation, l'accompagnement ou l'appui-conseil et l'animation. En moyenne, le Cite délivre 120 000 prestations l'année.

Services d'information

Grâce à sa base documentaire, ses réseaux d'information et les études réalisées par son équipe, le Cite cherche à mettre à disposition des TPE des informations actualisées et adaptées à leurs besoins, notamment au travers :

- **de médiathèques :** chaque antenne dispose d'un fonds documentaire de 400 à 2 000 ouvrages spécialisés dans la littérature technique et pratique. Une base documentaire de 28 000 références (ouvrages, rapports et articles de revues) est également accessible par Internet. Les rayons sont en libre accès et des espaces de lecture (de 10 à 15 places) sont à la disposition du public ;
- **de services d'orientation et de mise en relation :** ce service facilite la mise en relation des PME-PMI avec différents partenaires et les accompagne dans leur démarche en leur apportant des conseils et une assistance personnalisée pour rechercher de l'information selon leurs besoins : création d'entreprise, développement de leurs activités, etc. ;
- **un espace cyber avec accompagnement :** chaque antenne dispose de 3 à 6 postes ouverts au public et connectés à Internet par ADSL, Vsat ou par clé. Un animateur est présent pour des appuis personnalisés et des formations aux TIC et à l'utilisation d'Internet ;
- **l'information non documentaire :** les antennes disposent d'espaces pour promouvoir et informer le public sur certains produits en exposant des échantillons (matières premières, emballages, intrants, outillages, etc.) ;
- **l'édition et la vente de publications techniques** en malgache (80 titres au catalogue Cite) ;
- **des émissions radios locales et nationales :** chaque antenne a conclu une convention de partenariat avec des stations de radios locales

Les médiathèques des antennes et du siège ont reçu plus de 47 000 fréquentations en 2011.

Historique du Cite

Fondé en 1967 par la Coopération française, le Cite était à l'origine un centre de documentation et d'information basé à Antananarivo. Il devient en 1996 une association de droit malgache et développe peu à peu son panel d'activités. En parallèle, le Cite élargit son implantation géographique et ouvre ses premières antennes en 1998 à Antsirabe. De 1998 à 2011, le Cite ouvre 14 antennes grâce à des collaborations institutionnelles avec les communes urbaines, les régions ou les chambres de commerce et divers partenaires financiers. Durant cette période, il œuvre pour son autonomisation institutionnelle et financière de la Coopération française.

En 2009, le Cite change ainsi de statut pour devenir une ONG malgache. Il est désormais géré par un conseil d'administration constitué de représentants de groupements professionnels et d'organismes de formation appartenant aux secteurs d'activité dans lesquels le Centre s'est spécialisé : artisanat, agriculture et agrolimentaire, technologies de l'information, industrie et médias.

En 2009, la charge du salaire du directeur général, assumée par le ministère français des Affaires étrangères depuis l'ouverture du Cite en 1967, est reprise sur les fonds propres du Cite sous l'autorité directe du président du conseil d'administration. Cela inaugure la phase d'autonomie totale du Cite.

pour la réalisation et la diffusion d'émissions radio en lien avec les activités de l'antenne du Cite et les besoins d'information des petits opérateurs économiques locaux. Le Cite dispose même d'une banque de programmes d'émissions en malgache accessible par Internet : e-haino ;

- **autres prestations d'information :** le Cite dispose également d'un centre d'appel téléphonique (Tel'ko) et d'un service personnalisé d'accès à l'information (informations techniques, économiques, juridiques, liste de contacts, liste de documents, orientation, mise en relation, etc.).

Services de formation

Le Cite a par ailleurs développé des services de formation professionnelle continue et évolutive adaptés aux besoins des petits opérateurs économiques, notamment :

Plus de 4 100 entrepreneurs ont bénéficié de formations techniques en 2011.

- des **formations professionnelles techniques** (artisanat, agriculture, agroalimentaire, petits métiers divers-cuir, travail des métaux, maçonnerie, etc.) ;
- des **formations en gestion** simplifiée de l'exploitation des TPE/artisans ;
- des **formations en design** (créativité et innovation, respect de la qualité et des standards/normes) ;
- des **formations en commercialisation et marketing** ;
- et une initiation à la **bureautique** et à l'**Internet**.

Services d'accompagnement

Le Cite accompagne également les artisans dans leur activité professionnelle, notamment au travers :

- d'un **accompagnement post-formation** ;
- d'un **appui-conseil personnalisé**, portant sur l'analyse des besoins, des recommandations et la définition d'étapes de progression, et un accompagnement dans le temps ;

Environ 1 400 artisans ont été appuyés dans leurs activités de commercialisation en 2011.

- un **diagnostic approfondi** de la structure, notamment au travers de l'élaboration d'un bilan de l'activité et son analyse, la mise en place de plans d'action et un accompagnement concerté pour la réalisation ;
- un **appui à la commercialisation** via la recherche de débouchés, un appui à la mise en place de

Témoignage de Nama, éleveur de poulets de chair à Bétainomby

Nama a 55 ans. Il est marié, père de six enfants. Il vit en à Betainomby, près de Toamasina. Après avoir travaillé comme ouvrier, réceptionniste et cultivateur, il se retrouve au chômage en 2000.

Il apprend à la radio que l'antenne du Cite de Toamasina offre une formation d'élevage de poulets de chair. Il y participe et commence dans la foulée son élevage avec 110 têtes de poulets de chair. Il n'enregistre que trois décès et met en vente son cheptel au bout de 33 jours. Depuis, il adhère au Cite et fréquente régulièrement l'antenne de Toamasina pour consulter la documentation et mettre à jour ses connaissances en agriculture et élevage avicole. Il suit régulièrement l'émission périodique du Cite sur la radio nationale malgache. Nama estime que les services du Cite lui ont permis d'entreprendre cette nouvelle activité, d'améliorer ses connaissances et la productivité de sa ferme.

Élevage de poulets de chair de Nama
© Tiana Razafindrakoto

Les conditions de vie de sa famille se sont améliorées, leur état de santé et leur alimentation sont meilleurs. Il apprécie aussi l'accueil convivial, la capacité de réponse de l'équipe de l'antenne et leur patience. Il aimerait maintenant que le Cite lui propose une formation d'élevage de canard-pékin.

centrales d'achats, la réalisation de supports de communication, ou encore l'appui à la participation de foires/salons ;

- l'**appui à la structuration** d'entreprises artisanales en groupements (association, coopérative, GIE), ou la redynamisation de groupements existants ;
- et l'**appui à la création d'entreprise** au travers de l'accompagnement de porteurs de projets dès l'identification d'une activité génératrice de revenu, l'accompagnement à la conduite d'études préalables, la réalisation d'un *business plan*, l'offre de conseils sur les démarches de financement, et un renforcement de capacités jusqu'à la phase test de fonctionnement de l'entreprise.

Animation

6 plateformes de concertation entre artisans et pouvoirs publics sont animées et facilitées actuellement par le Cite.

Enfin, le Cite assure des activités d'animation qui se traduisent par :

- l'**organisation de rencontres** d'artisans, d'ateliers thématiques, de salons et d'expositions et l'organisation de rencontres médias ;
- l'**animation de plateformes de concertation** entre les artisans et les pouvoirs publics ;
- l'**animation de réseaux** par la mise en relation d'acteurs, la veille et la production de synthèses (réseau Eau Ran'Eau – www.cite.mg/raneau, filière miel, filière soie).

Témoignage de Razanadrasoa dit Soussou à Ambatolampy

Encore en poste au tribunal Ambatolampy, mais souhaitant préparer son départ en retraite, Soussou a initié plusieurs activités génératrices de revenus.

En 2008, elle assiste à une session d'information et de sensibilisation effectuée par l'un des animateurs de l'antenne du Cite d'Ambatolampy. Elle décide d'adhérer à l'antenne. Elle suit d'abord une formation en informatique, puis une formation en apiculture en 2009. L'activité l'intéresse vue l'utilisation multiple qu'elle peut faire du miel. Elle démarre son activité à l'issue de la formation en installant cinq ruches dans son jardin. La documentation et l'appui-conseil délivrés par l'antenne lui permettent de compléter les éléments de base reçus à la formation.

Avec les revenus issus de la vente du miel, elle acquiert des équipements de cuisine. Depuis, elle a également suivi une formation en pâtisserie. Elle se documente régulièrement en empruntant des livres ou en achetant des manuels. Ce sont néanmoins les formations et l'appui-conseil qui, selon elle, répondent au mieux à ses besoins. Elle considère que grâce aux services du Cite, elle a pu démarrer une activité apicole qui lui génère durablement des revenus.

Soussou et ses 5 ruches © Tiana Razafindrakoto

FINANCEMENT DES SERVICES DU CITE

Les prestations de services du Cite sont commercialisées sous la forme d'adhésion et de vente à la carte. L'adhésion coûte entre 2 000 et 10 000 Ariary l'année (soit 0,73 à 3,65 €) suivant la taille de l'entreprise, et permet à l'adhérent d'accéder librement à la médiathèque de l'antenne, de consulter sur place la littérature et d'emprunter de la documentation. Cette adhésion lui permet aussi d'être renseigné et orienté par l'équipe des antennes, et d'être alerté sur toutes les animations, formations et évènements mis en œuvre par l'antenne.

Les autres appuis et services sont facturés. Des fiches ou manuels techniques en malgache sur certains

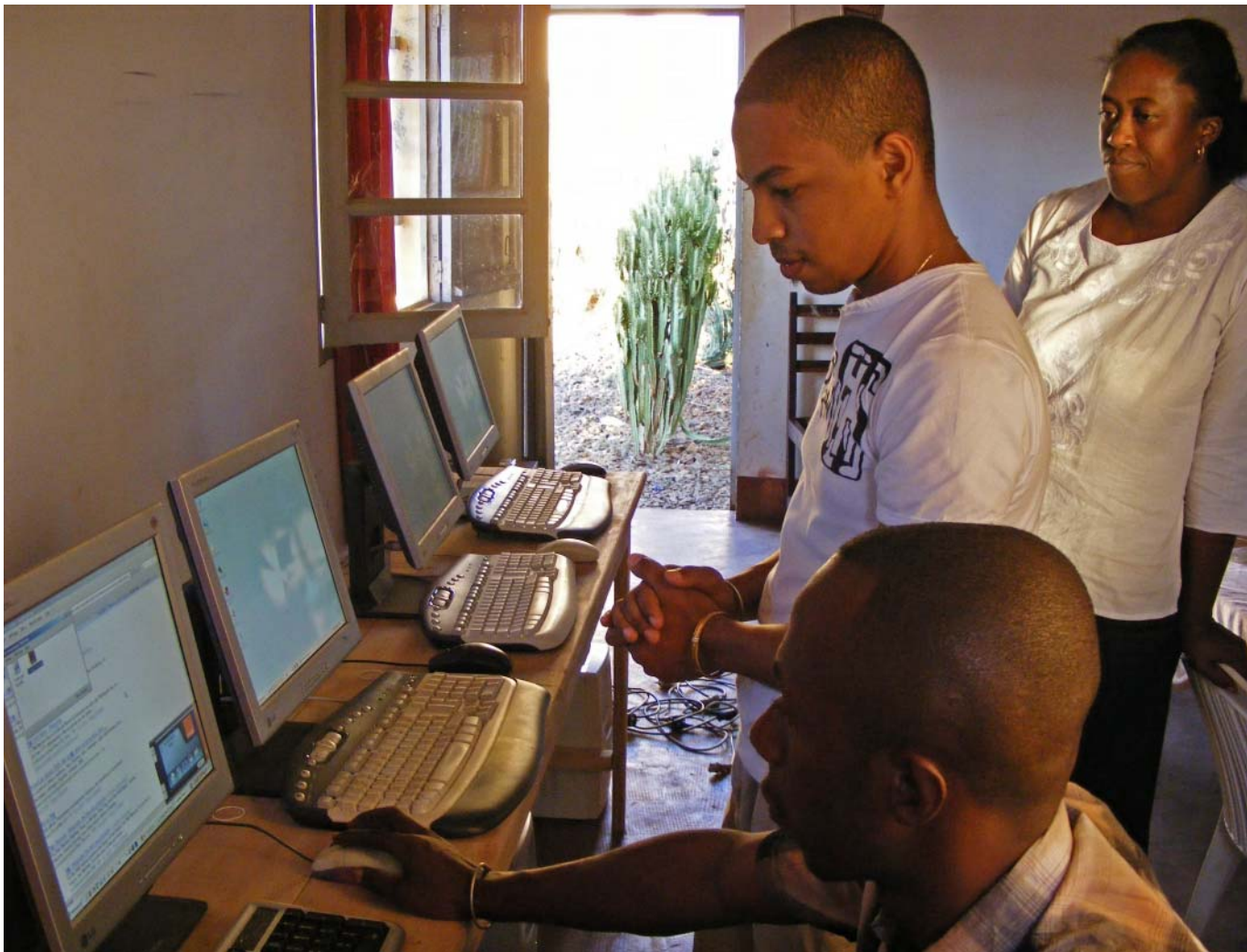
sujets spécifiques sont en vente : 1 000 Ariary pour une fiche (0,36 €) et 5 000 Ariary pour un manuel (1,80 €). Si une personne souhaite une recherche d'information plus spécifique (liste de contacts, de partenaires, etc.), un service de veille est à sa disposition et la prestation lui sera facturée 5 000 Ariary par heure de recherche (1,80 €). Une prestation d'appui-conseil, qui consiste en un accompagnement personnalisé de l'activité de l'entreprise à travers l'identification des points de blocage, des obstacles, la recherche collaborative de solutions, l'émission de recommandations et de conseils et le suivi de leur application, peut être facturé entre 5 000 et 10 000 Ariary (1,80-3,65 €). Le coût d'accès à une formation est variable : une formation en art culinaire/pâtisserie de trois jours coûte 3 000 Ariary (1 €), une formation en vannerie de 5 jours coûte 7 000 Ariary (2,56 €), et une formation en maroquinerie de 5 jours coûte 10 000 Ariary (3,65 €).

EXPERTISE ET GESTION DE PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

Afin d'assurer cette offre de services au niveau de chacune de ses antennes et supporter la partie du coût des services non couverte par le paiement des TPE, le Cite se positionne également en **prestataire d'expertise** et en **opérateur de projets** de développement.

La vente d'expertise est focalisée sur les métiers et thématiques du Cite : étude filières, enquêtes, formation, conception et mise en place de centres de documentation, numérisation, ingénierie de formation, évaluation de projets, etc. La conduite de projets de développement s'effectue en lien avec les services déjà déployés au sein des antennes et en cohérence avec l'implantation géographique du Cite.

Cyber de l'antenne d'Antsiranana © Cite



Ces deux activités équilibrent les ressources financières du Cite et permettent d'assurer le maintien de la mission sociale du Cite sur l'ensemble des antennes : la prestation de services aux TPE.

Elles permettent également aux collaborateurs du Cite de renforcer leurs compétences, et ainsi d'enrichir et diversifier les prestations et services qu'ils délivrent aux TPE. Les études permettent ainsi de développer l'expertise d'accompagnement du personnel du Cite sur certaines filières. Les informations collectées dans le cadre des études ou des projets viennent quant à elles alimenter les médiathèques ou le service question/réponse. La conduite de projets permet enfin de tester et piloter de nouveaux types d'appuis aux artisans, de capitaliser sur ces expériences et de concevoir une offre formalisée comme l'appui-conseil aux petits entrepreneurs ou l'appui à la structuration de groupements.

Aujourd'hui, la contribution des adhésions et de la vente de services aux TPE (et de la vente d'expertise) ne s'élève encore qu'à 36 % des ressources totales du Cite, mais est en hausse régulière. L'objectif du Cite est d'amener ce pourcentage à plus de 50 % afin de réduire la contribution des projets à son budget. La quête de cet équilibre « idéal » entre ventes de services et subventions de projets est essentielle. Une part trop importante de subventions de projets lierait la structure du Cite à un fonctionnement opérationnel de court terme lié au rythme des projets sans possibilité de maîtrise des coûts à moyen terme.

Le réseau des antennes du Cite

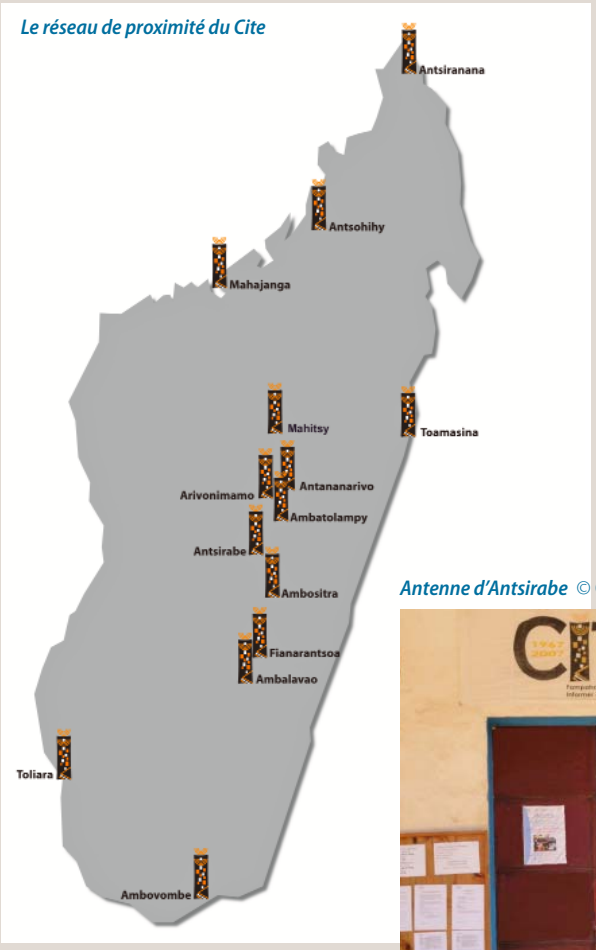
Le réseau des antennes constitue l'originalité et l'une des forces du Cite. Le Centre gère un réseau de proximité de 14 antennes. Les antennes renseignent, orientent, informent, forment, conseillent, appuient et animent les opérateurs économiques, qu'ils soient producteurs agricoles, artisans, petites entrepreneurs, jeunes en recherche d'emploi, professeurs ou consultants, ou même étudiants.

En 2007, un projet en partenariat avec le Gret est initié afin de redynamiser le réseau d'antennes existant, dont l'activité déclinait depuis quelques années. Le projet permet :

- **de désenclaver les antennes en améliorant la circulation de l'information et les systèmes de communication ;**
- **de développer des partenariats locaux et d'insuffler de nouvelles activités à travers la conception de l'offre de services intégrés ;**
- **d'harmoniser les pratiques ;**
- **de renforcer les compétences et les ressources humaines des antennes ;**
- **de créer trois antennes supplémentaires ;**
- **et de créer un département au siège (pôle Accompagnement) entièrement dédié aux antennes et à l'offre de services aux TPE.**

Afin de poursuivre la dynamisation de l'activité des antennes, un dispositif d'évaluation de la performance des antennes a été récemment mis en place. Ce dispositif évalue les résultats atteints par antenne par rapport aux objectifs fixés par semestre en termes quantitatifs (nombre de prestations d'appui-conseil réalisé par exemple), financiers (recettes par type d'offre) et qualitatifs (qualité de l'accueil, réactivité, etc.).

Le réseau de proximité du Cite



Antenne d'Antsirabe © Cite

En retour, une part trop faible de subventions projets affaiblirait le dispositif de prestation aux TPE et la mission sociale du Cite, qui ne peut se refinancer seul à partir du seul chiffre d'affaires qu'il génère.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS ET CONTRAINTES

Le Cite a développé une stratégie d'appuis opérationnels, accessibles et décentralisés qui le positionne comme un acteur essentiel des politiques de développement économique malgaches. Son réseau d'antennes est un facteur clé de cette stratégie et lui permet d'apporter aux acteurs une capacité d'intervention rapide, opérationnelle et fiable en région. Cet atout lui permet de se positionner sur des marchés financés par d'importants bailleurs tels que le Fida avec le programme Prosperer, la FAO avec les CSA, et l'Union européenne et PlaNet Finance avec le programme Madacraft.

Le déploiement de partenariats locaux avec les autorités et les chambres de commerce locales lui permet aussi de travailler en complémentarité et non en substitution des institutions publiques d'appui aux entreprises. Le Cite veille néanmoins à conserver son autonomie et sa neutralité politique lui permettant ainsi de se positionner en facilitateur et en animateur auprès de toutes les parties prenantes.

L'un des défis auquel est confronté le Cite tient néanmoins à sa capacité de maintenir une offre complète de services au niveau de l'ensemble de ses antennes. Ses partenaires actuels ou potentiels ne sont en effet pas tous enclins à travailler dans l'ensemble des régions d'implantation du Cite ou à appuyer le développement de la gamme complète des services proposés par les antennes. Ces contraintes s'ajoutent à celles déjà citées plus haut qui consistent à équilibrer les offres de services à moindre coût aux TPE face aux ventes d'expertise, qui financent le fonctionnement de l'entreprise sociale.

Pour ne pas s'écarter de sa vocation première, le Cite mise sur une équipe non seulement professionnelle mais surtout engagée et consciente des enjeux de sa réussite dans le développement économique et social du pays. Il recherche également l'adaptation constante de son offre aux besoins des petits entrepreneurs, notamment grâce aux apprentissages et nouvelles connaissances acquises par les équipes au sein des missions d'expertise ou des projets auxquels ils participent. Cette capitalisation d'expérience fait partie intégrante de la stratégie du Cite et lui permet de transformer les savoirs individuels en savoir collectif.

ENJEUX POUR L'AVENIR

Les priorités du Cite sont de parvenir à atteindre et maintenir cet équilibre nécessaire entre projets, expertise et prestations auprès des TPE afin que soit assurée, maintenue et enrichie durablement la mission sociale du Cite.

En parallèle, le Centre recherche une amélioration continue de la qualité de ses services. L'équipe estime que la durabilité du Cite et de son service dépendent autant du dispositif original et de ses avantages comparatifs (offre intégrée et réseau de proximité) que d'une réelle reconnaissance de la qualité des services délivrés. Dans les mois à venir, le Cite aura donc pour objectif d'améliorer la qualité des services dans le but de générer des résultats et un impact plus important pour l'activité entrepreneuriale du client.

Le Cite souhaite aussi s'ouvrir et mieux s'intégrer dans la sous-région de l'océan Indien. Aujourd'hui principalement confronté aux réalités locales et restreintes aux frontières malgaches, le Cite estime qu'une partie de son avenir se situe aussi dans son intégration sous-régionale en tant que prestataire, opérateur ou partenaire. Le positionnement reste encore à définir.

Enfin, le renforcement de l'usage des TIC et notamment de la téléphonie mobile dans la diffusion d'information est une étape incontournable du développement de son offre de services. L'utilisation de dispositifs mobiles permet en effet d'atteindre une clientèle de TPE éloignée de tout service de proximité des antennes ou de compléter et renforcer des prestations déjà opérées en présentiel par les équipes. Elle permet aussi de répondre à des besoins à plus large échelle grâce à des capacités d'automatisation de la communication, tout en offrant des solutions possibles de financement des prestations via la mise en place de numéros spécifiques et des accords avec les opérateurs de téléphonie.

L'Actualité des services aux entreprises
NUMÉRO 23 • OCTOBRE 2012
Un produit d'information du Gret financé par l'AFD et la Fondation de France

ÉTUDES DE CAS

Reconnaissance des acquis de l'expérience

L'exemple de l'Ile Maurice

La reconnaissance des acquis de l'expérience (RAE) s'invite progressivement dans le discours politique sur le développement des compétences dans de nombreux pays. Elle donne en effet la possibilité aux professionnels de faire reconnaître les compétences acquises hors des systèmes officiels d'éducation et de formation, ce qui est fréquemment le cas dans les pays du Sud où l'apprentissage traditionnel reste un mode très répandu de formation de la main-d'œuvre. Ce faisant, la RAE facilite à des personnes jusqu'à présent exclues ou marginalisées d'entrer ou de progresser dans les systèmes nationaux d'éducation et de formation et le marché du travail. En reconnaissant et rendant visibles les compétences des professionnels en activité, elle permet aussi de concrétiser le concept d'apprentissage tout au long de la vie et évite ainsi un énorme gaspillage en ressources humaines.

Recognition and Validation of Prior Learning: The Example of Mauritius, Adea, 2012, 77 p.

➔ Accéder au document original :
http://www.adeanet.org/triennale/Triennalestudies/subtheme2/2_1_06_ALLGOO_en.pdf

Dans ce document produit pour la Triennale de l'Adea de février 2012, les auteurs présentent l'expérience mauricienne dans la mise en œuvre de la reconnaissance des acquis de l'expérience. Elle y est considérée comme le pilier principal sous-tendant le processus de renforcement de ressources humaines compétitives et qualifiées, capables de faire des choix éclairés et de s'adapter aux exigences d'un marché du travail en changement permanent.

MAURICE, UN PAYS DYNAMIQUE EN QUÊTE DE MAINTIEN DE SA COMPÉTITIVITÉ

Une économique diversifiée

La République de Maurice est un État de l'océan Indien situé au large du continent africain. D'une superficie de 2 040 km^2, elle est composée de plusieurs îles. Maurice est classée parmi les économies les plus compétitives d'Afrique, atteignant le premier rang en matière de climat d'investissement (8^e rang dans le monde en matière de liberté économique) et un PIB de plus de 9,7 milliards de dollars en 2010. Le taux d'alphabétisation des adultes y atteint 88,6 %.

Longtemps dépendante de la production de sucre, l'Ile Maurice a fait d'importants efforts pour diversifier son économie, dont les trois piliers sont aujourd'hui le secteur manufacturier (textile, vêtements), le tourisme et les services financiers. En 2010, la part du secteur manufacturier, y compris la zone franche d'exportation, représentait ainsi 19,4 % du PIB, contre

8,7 % pour le tourisme et 10,9 % pour les services financiers. Les TIC ont également été identifiés comme un secteur de croissance pour l'économie.

Néanmoins, l'Ile Maurice est confrontée au décalage croissant entre les compétences professionnelles de sa main-d'œuvre et les besoins du marché de l'emploi, et ainsi à la nécessité de préparer une main-d'œuvre qualifiée et flexible afin de maintenir sa compétitivité sur la scène internationale.

Le système éducatif mauricien et le concept de l'apprentissage tout au long de la vie

Le système éducatif mauricien est inspiré du modèle britannique. Il suit une structure « 6+5+2 », c'est-à-dire six ans d'enseignement primaire obligatoire débouchant sur le Certificat d'études primaires (CPE), cinq ans d'enseignement secondaire obligatoire débouchant sur le *Cambridge School Certificate* (SC), et deux ans supplémentaires de cycle secondaire supérieur se terminant par le *Cambridge Higher School Certificate* (HSC). La scolarité est gratuite et obligatoire jusqu'à 16 ans depuis janvier 2005.

Si d'importants efforts ont été consentis pour améliorer la qualité de la formation, certaines faiblesses persistent : les statistiques montrent d'importants taux de déperdition entre le primaire et le collège (22 % des jeunes en école primaire n'ont pas obtenu leur CPE en 2010) et entre le collège et le lycée (en 2009 seulement 54 % des jeunes poursuivent leur scolarité au lycée, 18 % abandonneront leurs études et 28 % redoubleront).

Face à la crise économique, marginalisant ceux dont les compétences ne sont pas attestées par une reconnaissance formelle, et dans un contexte de mondialisation exigeant l'adaptation permanente de la main-d'œuvre, l'État mauricien a souhaité instaurer une culture d'apprentissage tout au long de la vie (*lifelong learning*).

Une série de réformes de l'éducation a ainsi été entreprise au cours des vingt dernières années, entraînant notamment la mise en place d'un cadre national des qualifications (CQN) et d'un système de reconnaissance des qualifications pour le secteur de l'EFTP, mis au point et piloté par l'Autorité mauricienne des qualifications (*Mauritius Qualifications Authority* - MQA).

CRÉATION D'UN DISPOSITIF DE RECONNAISSANCE DES ACQUIS DE L'EXPÉRIENCE

Le système de reconnaissance des acquis de l'expérience (RAE) a été conçu puis mis en œuvre par la MQA, dont l'une des fonctions principales est de « reconnaître et valider par la certification les compétences acquises en dehors des systèmes formels d'éducation et de formation ». En rendant ainsi visibles les compétences acquises dans différents environnements d'apprentissage, non formels ou informels, la RAE permet aux personnes jusqu'à présent exclues ou marginalisées du système de formation et du marché du travail formels d'évoluer professionnellement et de continuer à construire leur parcours professionnel sur les apprentissages

Approche mauricienne pour la mise en place du dispositif

La mise en place du dispositif de RAE a suivi plusieurs étapes. Afin de garantir sa pertinence et son positionnement, une analyse approfondie a été menée afin de mieux connaître les dispositifs existants dans d'autres pays.

D'étroites collaborations ont ainsi été développées avec le *Commonwealth of Learning* (COL), l'Institut de l'Unesco pour l'apprentissage tout au long de la vie (UIL) et l'Académie de la Réunion. La collaboration avec le COL s'est traduite par la signature d'un protocole d'entente visant à favoriser l'échange d'expériences avec d'autres pays du Commonwealth. Un atelier réunissant les spécialistes de plusieurs pays, notamment l'Afrique du Sud, Singapour, le Royaume-Uni, la Namibie et l'Australie, a également été organisé. Le partenariat avec l'UIL a quant à lui facilité la mise en place de la politique de RAE et la formation du personnel de la MQA.

La MQA a également été soutenue par l'Ambassade de France dans la phase pilote du dispositif et dans sa prise de contact avec l'Académie de la Réunion. Celle-ci a accompagné la MQA dans la mise en place du dispositif, la formation de personnel et facilité des visites d'échanges à l'Ile de la Réunion. L'Académie de la Réunion a ainsi appuyé la MQA dans la conduite de deux projets pilotes, formé 113 facilitateurs et 107 évaluateurs. Elle conduira par la suite un audit du dispositif de RAE qui révélera que le dispositif est adapté au contexte mauricien.

passés. Pour l'employeur, la RAE peut être également une source de motivation pour ses employés et permettre ainsi de réduire le *turn-over* du personnel.

La création préalable du Cadre national des qualifications (CQN) a grandement facilité la mise en place du dispositif de RAE. Il constitue en effet le cadre général définissant toutes les qualifications reconnues au niveau national et la charge de travail, le niveau, la qualité, les résultats d'apprentissage et les profils qui y sont associés. La RAE et le CQN fonctionnent donc en synergie, le dispositif de RAE faisant directement référence aux qualifications précisées dans le CQN. La RAE se focalise en effet sur le résultat de l'apprentissage, se traduisant par des compétences et des connaissances, et non sur la façon ou le lieu où ses compétences ont été acquises.

LE PROCESSUS DE RECONNAISSANCE DES ACQUIS DE L'EXPÉRIENCE

La RAE suit trois étapes : la présélection, l'accompagnement (ou préparation) et l'évaluation.

La phase de présélection

La phase de présélection a pour objectif de fournir au candidat toutes les informations dont il a besoin : comment déposer une candidature, quelles sont les étapes de la RAE, quels en sont les critères d'éligibilité, les procédures et le coût. Ainsi renseigné, le candidat peut déposer sa candidature auprès de la MQA.

Un processus de RAE en trois étapes

La phase de préparation

Les candidatures sont analysées par la MQA. Les candidats qui répondent aux critères seront recontactés en vue d'entamer un processus de RAE. Ils seront appuyés dans cette démarche par un accompagnateur.

L'accompagnateur est formé pour guider le candidat dans l'identification et la définition des principales compétences qu'il pourra faire reconnaître et au diplôme auquel il peut prétendre. Il doit plus spécifiquement :

- rappeler au candidat les différentes étapes du processus avant d'arriver à la certification ;
- l'accompagner dans l'identification et la définition des compétences qu'il peut faire reconnaître, notamment en lui présentant le Cadre national des qualifications, les diplômes qu'il recouvre et leurs modules de formation ;
- une fois le niveau de qualification identifié, l'accompagnateur explique au candidat le contenu et les compétences à maîtriser pour prétendre à cette qualification. Il l'informe aussi des critères sur lesquels il sera évalué ;
- l'accompagnateur appuiera ensuite le candidat dans la constitution d'un dossier de « preuves » attestant sa maîtrise des connaissances et savoir-faire couverts par le diplôme. Le candidat doit donc s'interroger sur les éléments qui sont les mieux à même de prouver ses compétences dans le domaine. La preuve peut être établie par de nombreux moyens comme un échantillon de travaux, un rapport d'évaluation des performances, les références ou lettres de recommandation d'un employeur actuel ou passé, des justificatifs de présence à des ateliers ou séminaires en lien avec le domaine concerné, ou encore des vidéos, photographies ou tout autre support multimédia, etc. ;
- une fois les pièces réunies par le candidat, l'accompagnateur le conseille pour sélectionner les plus pertinentes et finaliser son dossier.

Ce processus est relativement long : les accompagnateurs passent au minimum dix heures avec un candidat pour le guider dans chacune des étapes préalables à l'évaluation. Cette phase de préparation est cruciale dans le processus RAE. Elle suppose que l'accompagnateur soit non seulement un excellent communiquant mais aussi capable de faire réfléchir le candidat sur son expérience afin d'identifier les connaissances et les compétences qu'il pourra faire reconnaître.

La phase d'évaluation

Une fois le dossier constitué, il est transmis à la MQA puis évalué. Tous les candidats qui auront apporté une preuve suffisante de leur maîtrise des savoir-faire seront reçus pour une évaluation. Celle-ci consiste à comparer les compétences du candidat avec les standards précisés dans le CNQ. Elle peut se dérouler à l'oral, à l'écrit ou au travers d'un exercice pratique.

Seuls les établissements reconnus peuvent conduire cette évaluation. À ce jour, ils sont au nombre de trois : l'Institut mauricien de formation et de développement (*Mauritius Institute of Training and Development* - MITD), le *Mauritius Examinations Syndicate* (MES) et l'Institut de santé de Maurice (*Mauritius Institute of Health* - MIH).

À la fin du processus, les candidats peuvent recevoir une reconnaissance partielle, attestant la maîtrise d'un ou plusieurs modules d'un diplôme par l'enregistrement d'unités (*unit standards*), ou une reconnaissance complète lorsque l'ensemble des modules d'un niveau sont maîtrisés. Le diplôme délivré ne diffère pas de celui obtenu au terme d'une formation suivie au sein du système d'éducation national. En cas de contestation, le candidat a la possibilité de faire appel à la MQA dans les quinze jours suivants la notification du résultat.

Le choix des évaluateurs est crucial pour la fiabilité du dispositif. Seules devraient être retenues les personnes ayant démontré leur capacité à évaluer les candidats pour leurs compétences et leurs connaissances. Ceci suppose qu'elles aient elles-mêmes les connaissances, les compétences et l'expérience du métier concerné pour conduire l'évaluation. Il est donc préférable que les évaluateurs soient des professionnels issus du métier qu'ils évaluent, ayant une maîtrise du langage professionnel et des techniques utilisées.

La constitution d'un registre d'évaluateurs accrédités permet de garantir la crédibilité du système, l'uniformité du degré d'exigence dans la conduite de l'évaluation, et le respect de principes essentiels tels que l'équité, la fiabilité et l'impartialité. Il est par ailleurs recommandé que soient distinguées les fonctions d'évaluateur et d'accompagnateur, afin de garantir l'objectivité dans la phase d'évaluation.

Exemple d'une grille d'évaluation pour trois thèmes dans le domaine de la restauration et du service de bar

SAVOIRS	CAPACITÉS	
CONNAISSANCES	ÊTRE CAPABLE DE	
THÈMES	CONTENU	CAPACITÉS
Les formules de la restauration	Caractéristiques des différentes formules de restauration commerciale (traditionnelle et novatrice) et sociale ; type de produits ; prix et distribution.	Différencier les formules de restauration au niveau de la clientèle, la localisation, les horaires, les locaux, le matériel, les produits, la distribution, les prix pratiqués.
	Différencier les formules de restauration au niveau de la clientèle, la localisation, les horaires, les locaux, le matériel, les produits, la distribution, les prix pratiqués.	Mettre en évidence les aspects de confort permettant de créer une atmosphère (lumière, décor, sonorisation, etc.).
L'organisation du travail	Organisation de l'entreprise au niveau du personnel ; les liaisons hiérarchiques et les liaisons fonctionnelles ; les besoins en personnel.	Citer et définir les différents postes en restauration, sommellerie et bar ; en fonction de la structure de l'établissement, proposer un type de brigade en qualité et en nombre ; lire un organigramme.
	Étude des postes de travail, les fonctions.	Définir et interpréter une définition de poste.
	Notion de coût de personnel.	Citer les principales charges salariales et patronales ; connaître les bases de rémunération du personnel de restaurant.
La législation du travail	Détermination des besoins.	Élaborer des fiches de prévision de matériel en fonction du service à effectuer, des réservations.
	Organisation dans le temps et dans l'espace.	Interpréter un plan de réservations ; réaliser les carcasses en fonction de l'état des réservations.
	Les mises en place particulières.	Dresser des tables de banquet, des buffets de toutes formes.

DEUX PROJETS PILOTES PRÉALABLES

La MQA a conduit deux projets pilotes préalablement au lancement officiel du dispositif : un premier dans le secteur du tourisme et de l'hôtellerie, et un second dans le domaine de la construction.

Premier projet pilote dans le secteur du tourisme et de l'hôtellerie

Ce secteur a été choisi pour son haut degré d'exigence dans la qualité des prestations qu'il délivre et la forte demande auquel il fait face. En ciblant ce secteur pour sa phase pilote, la MQA avait pour objectif de fournir à cette industrie une main-d'œuvre qualifiée et fiable.

Pour l'identification des candidats, la MQA s'est appuyée sur l'Association des Hôteliers et Restaurateurs (AHRIM), l'Association des producteurs de sucre de Maurice (*Mauritius Sugar Producers' Association*) et le Centre virtuel des technologies innovantes pour l'apprentissage (*Virtual Centre for Innovative Learning Technologies* - VCILT). Trente candidats volontaires ont ainsi été invités à découvrir le dispositif et les étapes menant à la RAE.

Les accompagnateurs ont été choisis parmi plusieurs spécialistes des métiers représentés (parmi lesquels les directeurs de la *Beachcomber Training Academy*, du *Blue Lagoon Hotel* ou encore le directeur des études de la *Hotel and Tourism Academy Ltd.*, etc.). Ils ont accompagné les candidats pendant plus de dix heures dans l'identification de leurs compétences et la constitution de leur dossier. Parmi les 30 volontaires initiaux, 25 enverront leur dossier de preuves (10 mobilisés par l'AHRIM, 9 par l'Association des producteurs de sucre et 6 par le VCILT), pour une reconnaissance de leurs compétences dans des domaines aussi variés que le ménage, la production alimentaire, la pâtisserie ou encore la restauration et le service de bar, et l'accueil. Suite à cette première phase, de premiers ajustements ont été apportés au dispositif de RAE avant de passer à l'étape de l'évaluation.

Second projet pilote dans le secteur du bâtiment

Le secteur du bâtiment a été sélectionné en raison de la croissance qu'il connaît depuis 2008. L'industrie fait face à un important manque de main-d'œuvre qualifiée et fait fréquemment appel à la main-d'œuvre étrangère. La MQA s'est appuyée sur l'Association des entrepreneurs du bâtiment (*Building and Civil Engineering Contractor's Association* - BACECA) pour la mobilisation de candidats. 23 seront accompagnés dans la constitution de leur dossier de preuves.

Évaluation et résultats des projets pilotes

Les dossiers des candidats des deux projets ont été déposés au *Mauritius Examinations Syndicate* et au *Industrial and Vocational Training Board* pour évaluation. Les résultats suivants ont été obtenus :

Résultats des candidats issus de l'industrie du tourisme

Reconnaissance	Candidats mobilisés par VCILT	Candidats mobilisés par l'Association des producteurs de sucre	Candidats mobilisés par AHRIM	Total	%
Obtention d'un diplôme	1	0	4	5	20,8 %
Reconnaissance partielle via l'attribution d'unités par module maîtrisé	1	0	2	3	12,5 %
Pas de reconnaissance	4	9	0	13	54,2 %
Absents	0	1	2	3	12,5 %

Résultats des candidats issus de l'industrie du bâtiment

Reconnaissance	Total	Pourcentage
Obtention d'un diplôme	19	82,7 %
Reconnaissance partielle via l'attribution d'unités par module maîtrisé	3	13 %
Pas de reconnaissance	0	-
Absents	1	4,3 %

Ces résultats ont montré que les candidats issus de l'Association des producteurs de sucre n'ont pas pu faire reconnaître leurs compétences dans le domaine de la production alimentaire. Les candidats étaient des professionnels ayant travaillé pendant 20 ans en tant que producteurs de canne à sucre. La validation de leurs compétences dans le secteur de la production alimentaire, qui diffère légèrement du métier qu'ils occupaient, s'est révélée difficile voire impossible. Face à ces constats, la MQA a décidé que les candidats à la RAE ne pourraient faire reconnaître leurs compétences que dans leur domaine de spécialité.

LANCEMENT DU DISPOSITIF AU NIVEAU NATIONAL

Après avoir apporté quelques ajustements suite à cette phase pilote, le dispositif de RAE a été officiellement lancé en juin 2009 par le ministère de l'Éducation et des Ressources humaines dans les métiers du tourisme, de la construction, de l'imprimerie et de la plomberie. Depuis la mise en place du dispositif, 49 candidats ont reçu une qualification partielle ou complète reconnue au niveau national.

La mise en place de la RAE a été facilitée dans ces secteurs par la préexistence de filières qualifiantes. L'élargissement et la pérennisation du dispositif de RAE à d'autres secteurs nécessitera de développer des qualifications dans des métiers qui n'en disposent pas encore, notamment la coiffure, l'agriculture, la sécurité et l'esthétique. À Maurice, la formation et la délivrance des diplômes sont sous la responsabilité du *Mauritius Institution of Training and Development* (Institut mauricien de formation et développement - MITD) qui remplace depuis 2009 le Conseil de formation industrielle et professionnelle (*Industrial Vocational Training Board* - IVTB). Ces diplômes sont conçus par la MQA avec l'appui des *Industrial and Training Advisory Committees* (ITACs).

SUCCÈS ET CONTRAINTES DANS LA MISE EN PLACE DU DISPOSITIF

Plusieurs contraintes ont du être surmontées pour mettre en place le dispositif. Parmi celles-ci se compte le manque de compréhension et de sensibilisation à ce qu'est la RAE. La MQA a organisé en ce sens plusieurs campagnes de sensibilisation et ateliers afin d'informer le grand public de la RAE et de ses avantages. Elle s'est également appuyée sur l'Espace des métiers (EDM) pour faire connaître le dispositif, une plateforme où interagissent les demandeurs d'emploi et les employeurs. La mise en place de la RAE s'est également heurtée à la difficulté d'identifier des accompagnateurs et des évaluateurs. La MQA en partenariat avec l'Académie de la Réunion poursuivent ainsi leurs efforts pour identifier, recruter et former des personnes susceptibles d'intégrer le dispositif.

D'autres contraintes, telles que le mode de financement de la RAE et l'absence de certifications dans certains métiers se posent également.

En dépit de ces contraintes, la démarche progressive de la MQA dans la conception du dispositif a permis de développer un système adapté au contexte mauricien et dont la fiabilité est garantie par un registre d'accompagnateurs et d'évaluateurs reconnus, formés et accrédités. En mai 2011, ce sont ainsi une centaine de candidatures émanant de différents secteurs qui ont été soumises à la MQA. À la mi-2012, la RAE a été élargie aux métiers de 21 autres secteurs, parmi lesquels l'alphabétisation des adultes, l'agriculture, la peinture par pulvérisation, la tôlerie, la mécanique automobile et l'électricité, etc. Au cours des prochaines années, la RAE devrait être en place pour la quasi-totalité des secteurs de l'économie. L'expertise de la MQA est désormais reconnue sur la scène internationale. La MQA a en effet été désignée en 2008 par le *Commonwealth of Learning* comme chef de file pour la mise en place de la RAE dans les pays du Commonwealth. Elle a ainsi organisé plusieurs séminaires de sensibilisation en Namibie, en Zambie, en Tanzanie, au Ghana et au Kenya. Elle a enfin été identifiée pour faire partie de l'équipe travaillant à l'élaboration de lignes directrices pour la RAE dans les pays de la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC).

L'Actualité des services aux entreprises
NUMÉRO 23 • OCTOBRE 2012
Un produit d'information du Gret financé par l'AFD et la Fondation de France

ÉTUDES DE CAS

Promouvoir le développement et la croissance des entreprises en milieu rural

Enseignements tirés de quatre projets en Afrique subsaharienne

Le rôle que jouent les micro et petites entreprises rurales dans la réduction de la pauvreté, l'atténuation de l'exode rural et le développement économique de pays africains n'est plus à démontrer. Nombre d'initiatives visent à promouvoir ces entreprises et à diversifier leurs marchés afin de dépasser les contraintes spécifiques auxquelles elles sont confrontées. Parmi celles-ci se comptent le manque d'accès au crédit, la faiblesse des compétences managériales, techniques et des niveaux d'éducation, les difficultés d'accès à l'information et un environnement institutionnel défavorable.

Si l'approche en termes de services d'appui aux entreprises a pris de l'ampleur ces dernières années, il est important de partager les enseignements pour favoriser leur changement d'échelle. Trop de rapports portent en effet sur la mise en œuvre des programmes et leurs contraintes, et assez peu sur les enseignements généraux qui ont pu en être tirés.

L'atelier de capitalisation organisé par le Fida à Accra en mai 2011 avait pour ambition de tirer les enseignements de quatre projets mis en œuvre au Ghana, à Madagascar, au Rwanda et au Sénégal dans le domaine de l'appui à la petite entreprise en milieu rural, présentés ici.

PRÉSENTATION DES PROJETS

Le projet d'appui aux entreprises rurales – phase II (REP-II) au Ghana

Démarré en 2003 et s'achevant en 2012, le projet d'appui aux entreprises rurales – phase II (REP-II) au Ghana vise la réduction de la pauvreté et l'amélioration des conditions de vie en milieu rural par la promotion de l'emploi. Il couvre 53 districts après avoir fourni une assistance plus limitée à 13 districts au cours d'une première phase.

Porté initialement par le ministère de l'Environnement, des Sciences et Technologies, le projet a ensuite été suivi par le ministère du Commerce et de l'Industrie ghanéen. L'unité de coordination et de suivi-évaluation du projet a piloté la mise en œuvre et fourni de l'assistance technique à travers le

Promoting Rural Enterprise Growth and Development: Lessons from Four Projects in Sub-Saharan Africa,
IFAD, 2011, 42 p.
➔ Accéder au document original :
http://www.ifad.org/pub/pa/field/2.pdf

Comité national chargé des Petites industries (*National Board for Small Scale Industries - NBSSI*) d'une part, et le Service régional de technologie industrielle appropriée Gratis (*Ghana Regional Appropriate Technology Industrial Service*) d'autre part.

Les axes principaux du projet comprennent :

- le développement de services d'appui aux entreprises ;
- la promotion technologique et l'appui à l'apprentissage ;
- le développement de services financiers ruraux ;
- et l'appui aux organisations professionnelles de micro et petites entreprises rurales (MPER).

Ces différentes composantes se sont appuyées sur des Centres de conseil en création et gestion d'entreprises et sur des Pôles technologiques ruraux créés à l'échelle locale.

Véritables structures d'appui non financier aux entreprises, ces centres ont pour rôle d'organiser des séminaires d'entreprises, de les former tant à des compétences managériales que techniques, de promouvoir l'alphabétisation, et de fournir des services d'information (payants). Outre ces services, ils appuient également la structuration d'associations professionnelles et la formulation de politiques à travers un groupe de travail sur le développement des micro-entreprises à l'échelle nationale.

Afin d'accompagner le développement technologique, 18 pôles technologiques ruraux ont également été mis en place dans 53 districts, en plus de 3 mis en place dans la phase I. Ces pôles ont pour mandat d'appuyer la formation des artisans, de renforcer le dispositif d'apprentissage traditionnel, de promouvoir la diffusion de nouvelles technologies et d'appuyer la production et la maintenance des équipements. La mise en place d'une ligne de crédit dédiée aux MPE dans le cadre d'un fonds géré par la banque du Ghana et l'appui au suivi des performances des institutions financières de l'ARB Apex Bank a permis de compléter le dispositif.

En mars 2010, 177 000 personnes ont bénéficié de l'action du REP II et 19 000 autres ont eu accès à des services non financiers. Plus de 30 000 ont reçu une formation sur les activités génératrices de revenu, 45 000 autres ont été initiées aux activités commerciales et à l'entreprenariat et 128 institutions financières participantes ont été associées.

Le programme de soutien aux pôles de micro-entreprises rurales et aux économies régionales (Prosperer) à Madagascar

Le programme Prosperer à Madagascar vise à accroître les revenus des populations pauvres en milieu rural en consolidant les MPER à l'échelle locale et régionale.

Localisé dans cinq des régions les plus denses de Madagascar, le programme se donne plus spécifiquement pour objectifs :

- de créer et appuyer un réseau d'organisations professionnelles qui répondent aux besoins de développement des entreprises rurales ;
- de contribuer à l'élaboration d'un cadre institutionnel relatif à l'appui aux MPER ;
- d'améliorer la compétitivité des MPER pour renforcer les performances des clusters et filières au sein de pôles économiques régionaux ;
- de permettre aux entrepreneurs d'accéder à des services financiers et non financiers pérennes, ainsi qu'au marché dans un environnement favorable de gestion de risques ;
- de créer un environnement structurant favorisant la modernisation des filières rurales.

D'une durée de sept ans avec un démarrage en 2008, Prosperer se concentre sur certaines filières dont l'impact environnemental pourrait être sensible, parmi lesquelles l'apiculture, la filière huiles essentielles, la pêche et la forge.

Le projet pour la promotion des micro et petites entreprises rurales – phase II au Rwanda (PPPMER II)

Au Rwanda, le projet PPPMER II a pour ambition d'améliorer les conditions de vie des populations rurales et en particulier les plus vulnérables, et d'accroître la contribution du secteur secondaire à l'économie rwandaise. Il s'agit d'appuyer les petites et moyennes entreprises (PME) afin qu'elles deviennent des sources d'emplois et de revenus pour les populations rurales, en particulier dans les régions les plus denses où la pression foncière est forte.

Plus spécifiquement, le projet vise à :

- promouvoir le développement de PME viables et leurs organisations professionnelles ;
- améliorer les performances et la productivité de ces PME à travers des services non financiers ;
- promouvoir l'utilisation de technologies appropriées et le respect de normes acceptables pour accroître leurs débouchés ;
- renforcer l'accès à des produits et des services financiers adaptés ;
- et améliorer le cadre juridique et institutionnel des PME.

Le programme cible prioritairement les populations les plus vulnérables, à savoir les femmes, les femmes chef de famille, les jeunes, les personnes sans domiciles, les personnes atteintes du VIH et les anciens soldats. L'une de ses originalités a consisté à définir trois groupes cibles de PME : celles dites « de subsistance » possédant moins de 25 USD de capital ou d'épargne, celles « émergentes » avec 25 à 250 USD de capital, et celles « en développement » détenant 250 à 2 500 USD de capital ou d'épargne.

Le projet de promotion de l'entreprenariat rural – phase II au Sénégal (Promer-II)

D'une durée de sept ans (2006-2013), le Promer II au Sénégal cherche à promouvoir les emplois et accroître les revenus des groupes les plus vulnérables par l'amélioration de la productivité des entreprises rurales non agricoles. Il vise prioritairement la diversification durable des activités rurales dans une démarche explicitement orientée genre. Ses objectifs sont la consolidation de MPER rentables afin d'accroître l'offre d'emploi ; leur professionnalisation dans les zones cibles ; et l'amélioration du cadre politique, institutionnel et juridique des MPE en milieu rural. Le programme est structuré autour de cinq composantes :

- **l'accès à des services non financiers d'appui au développement des MPE rurales.** Les appuis, apportés par des prestataires de services locaux, prennent la forme : 1) de programmes d'alphabétisation des entrepreneurs et porteurs d'initiatives, en particulier les femmes ; 2) de services de pré-diagnostic et diagnostic comprenant une formation basée sur des modules du programme TRIE et CREE du BIT ; 3) d'une formation générale en gestion basée sur le programme Germe du BIT ; et 4) d'un suivi-accompagnement des entreprises de manière à créer/renforcer la relation entre les prestataires de services non financiers d'appui et les entrepreneurs/porteurs d'initiatives ;
- **la promotion de services financiers de proximité adaptés aux MPER** au travers d'un appui aux IMF implantées dans la zone, l'appui à l'installation de caisses locales dans des zones non couvertes par une IMF et de forte demande endogène, et un appui à l'amélioration générale de l'environnement de la microfinance ;
- **le renforcement des organisations professionnelles et de l'environnement politique et législatif** avec pour objectif de promouvoir une meilleure représentativité des MPER au sein des organisations professionnelles et des chambres consulaires grâce à l'appui à la création de représentations locales ;
- **le développement de services d'information** avec pour objectif la mise en place d'une plateforme d'échanges d'informations entre les différents acteurs intervenant dans le domaine de l'entreprenariat rural en leur permettant de mieux connaître leur environnement économique, technologique, juridique et institutionnel.

BONNES PRATIQUES ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS DES PROJETS

Les bonnes pratiques présentées ici sont classées par questionnement et présentent aussi bien les enseignements tirés de ces programmes que leurs conditions d'application ainsi que les éléments contextuels qui ont permis leur succès.

Bien cibler les bénéficiaires et améliorer l'accessibilité des services rendus

La démarche d'identification et de ciblage appliquée dans les quatre projets a reposé sur une approche clairement orientée vers la demande et les méca-

nismes de marché. Elle consistait à identifier les besoins des entreprises et à adapter les services à leurs besoins en demandant une contrepartie financière.

Cette démarche s'est révélée particulièrement pertinente car elle favorise l'appropriation des services par les bénéficiaires. Ceux-ci sont en effet prêts à payer, même avec de faibles moyens, pour des services ayant un impact immédiat sur leur activité.

Combiner une démarche financée par la demande et des produits subventionnés au profit des plus pauvres permet d'avoir une approche équitable.

Cette approche ne permet toutefois pas d'atteindre les plus vulnérables, en particulier les femmes et les jeunes. Il convient donc de développer, à côté d'une approche financée par la demande, des services subventionnés, ciblés sur les plus pauvres. Cela nécessite de fixer des critères transparents d'obtention des subventions et de définir des stratégies de retrait pour éviter les distorsions du marché. L'équilibre fragile entre ces deux approches a fait la réussite des programmes.

Promouvoir des services non financiers locaux de proximité

Dans les quatre projets, la démarche consistant à choisir des opérateurs locaux de services ayant une forte proximité avec leurs clients s'est avérée efficiente. Cela permet en effet de réduire la distance à la fois matérielle mais aussi symbolique entre les structures d'appui et les clients (même langue, compréhension des contraintes, flexibilité, etc.). Qu'il s'agisse d'individus ou de structures, ces opérateurs ont des profils très variés.

Il serait intéressant de favoriser le fonctionnement en réseau de ce type de structures d'appui, ce qui aurait pour effet d'accroître leurs échanges, et de développer l'innovation et leur compétitivité.

Il serait également intéressant de promouvoir la certification des structures de services et le renforcement de leurs capacités (en formation, en évaluation, etc.).

Développer une gamme de services simple, adaptée et réactive aux besoins des MPE

Les services doivent être modulés en fonction des contraintes et besoins spécifiques du public ciblé. Au Ghana, une typologie d'entreprises a été établie et une gamme de services a été élaborée en fonction de leur niveau de développement.

Trois types d'entreprises ont été identifiés :

- les entreprises en phase de démarrage, pour lesquelles les appuis suivants semblent les plus adaptés : formation d'alphabétisation (calcul, lecture, etc.), stratégie d'entreprise et entrepreneuriat, notions de gestion financière et de gestion d'entreprise, marketing et approche client ;
- les entreprises en phase de consolidation avec pour principaux appuis la planification des activités, la planification de la production, la gestion financière (budgétisation, gestion du fonds de roulement, gestion de crédit, décisions d'investissement), et le marketing (études de marché, développement de produits) ;
- les entreprises en phase de croissance avec pour appuis la planification stratégique, la production et la commercialisation en vue de l'exportation, le financement des investissements, et la gestion de la production en fonction du management financier (interprétation des états financiers, options d'investissement, etc.).

La gamme de services doit être adaptée au stade de développement de l'entreprise et prévoir un accompagnement post-formation in situ.

Ces formations visent essentiellement à éviter certaines erreurs qui grèvent le développement des entreprises : faible contrôle financier, incapacité à faire une « transition entrepreneuriale » au bon moment, insuffisance du capital, croissance mal maîtrisée, incapacité à développer une planification stratégique (y compris commerciale), incapacité à accéder à des appuis de différentes formes (information, technique, etc.).

Pour qu'elles soient adaptées aux besoins des MPE, ces formations doivent être particulièrement simples, pratiques et aisément transposables dans l'endroit de production de l'entreprise. Elles doivent s'accompagner d'un suivi important, en particulier pour les nouvelles entreprises et les plus vulnérables. Il apparaît également crucial de proposer une large gamme de services, de maintenir un bon rapport qualité-prix pour ces services et d'être évolutif en fonction des besoins du client (et de ses capacités de croissance).

Proposer des services financiers adaptés et efficaces

Il est courant d'analyser les freins à l'accès aux prêts de moyen/long terme de l'entreprise : faibles capacités à se projeter, manque de garanties collatérales, etc. Il est moins fréquent d'analyser les freins des banques commerciales elles-mêmes, qui tiennent essentiellement au coût de gestion important des lignes de crédit dédiées aux MPE ou encore à l'inadéquation de leurs fonds pour octroyer des prêts de plus long terme.

Souvent abondées par les bailleurs des fonds, les lignes de financement dédiées aux MPE ne sont pas attrayantes pour les banques étant donné le fort investissement nécessaire pour renforcer les capacités des MPE avant qu'un développement significatif ne soit constaté. Ces lignes de crédit sont ainsi souvent sous-consommées ou mal ciblées.

Les projets ont cherché à développer des produits mieux adaptés au secteur, tels la rétrocession de prêts (au travers du Fonds de développement des entreprises rurales de REP II au Ghana), le leasing, des subventions de contrepartie (*matching grants*) et des fonds de garanties de crédit. Le projet PPPMER II au Rwanda a ainsi testé des prêts assortis de conditions avantageuses (*concessionary loans*) pour les plus pauvres : le risque est partagé entre le projet et l'emprunteur et les taux d'intérêts sont négociés avec les banques.

Cette démarche s'est accompagnée de la promotion de comportements d'épargne. L'inclusion d'instruments d'épargne à l'octroi d'un crédit permet en effet de réduire les risques pour les entreprises comme pour les banques. Ils permettent le recouvrement plus aisé du crédit et la consolidation d'une source de fonds potentielle pour des investissements futurs. Si l'épargne a été encouragée sur une base volontaire, il serait innovant de penser à de nouveaux produits d'épargne qui viendraient compléter la gamme d'instruments financiers proposés aux PME, incluant les assurances, les crédits, les fonds d'épargnes à plus long terme pour l'éducation des enfants, etc.

Ces services financiers sont tous accompagnés de formations à l'éducation financière, afin de favoriser une meilleure compréhension des mécanismes financiers, conduisant à de meilleures décisions et une meilleure gestion des revenus familiaux. Les modalités de sensibilisation sont variées. Elles dépendent des groupes cibles, des objectifs et des moyens alloués mais peuvent inclure une gamme élargie de supports : TV, radio, affiches, théâtre de rue pour toucher tout type de public.

Pour améliorer l'accès des PME au crédit, trois projets (Ghana, Rwanda et Sénégal) ont appuyé les entreprises à présenter des dossiers de prêts bancables. Une gamme d'outils a été développée, portant sur l'élaboration d'un plan d'affaires, les enregistrements financiers, la gestion du crédit, des outils d'anticipation financière, etc.

Au Ghana, les Centres de conseil aux entreprises ont été mobilisés pour conduire un pré-audit financier et technique afin d'évaluer la qualité du dossier, les capacités de remboursement et l'historique d'endettement des clients. À Madagascar et au Sénégal également, des audits initiaux ont été menés par des structures locales de services, ce qui a fortement contribué à rassurer les banques (le temps de gestion du dossier diminuant).

Enfin, il ressort que la structure organisationnelle des banques n'est pas adaptée aux PME : elles ne disposent pas d'outils d'analyse des risques ni d'équipes spécialisées pour ce type de clientèle. Il existe peu de spécialistes capables de réaliser des analyses de flux de trésorerie des PME ou de développer des méthodes intensives de suivi des prêts. Au Ghana, un appui aux banques a permis d'optimiser leurs services internes et leurs procédures d'octroi de crédit. Différentes approches peuvent être adoptées comme la création d'une équipe spécialisée, le renforcement institutionnel des banques et des intermédiaires financiers, ou encore le renforcement de leurs capacités de développement et d'innovation.

Mettre à disposition de l'équipement pour les jeunes souhaitant créer leur entreprise

Si l'apprentissage permet de préparer les jeunes à leur futur environnement de travail, ceux-ci continuent à rencontrer de grandes difficultés dans la création de leur entreprise à l'issue de leur formation. L'une des principales contraintes tient à leur difficulté à investir dans leur propre activité faute de capital de départ.

La mise à disposition de kits de démarrage et un accompagnement graduel facilite la création d'activités des jeunes suite à leur formation.

Les projets ont réfléchi à la possibilité de délivrer des « kits de démarrage d'activités » comprenant, selon les pays, des équipements ou du fonds de roulement pour acheter les matières premières. Au Rwanda, ces kits étaient cofinancés par le projet à hauteur de 80 % et de 20 % par les assemblées de districts. 70 % de ceux qui ont reçu ces kits ont créé leur entreprise. Cette forme de don n'est néanmoins pas viable à moins d'être appropriée par les autorités locales dans leurs budgets. Les projets du Sénégal et de Madagascar ont plutôt expérimenté un équilibre entre le don et le prêt à travers un fond renouvelable ou avec un partage du coût entre le projet et le bénéficiaire.

© IFAD / S. Beccio

Outre le kit de démarrage, ces jeunes entrepreneurs doivent être renforcés dans leurs compétences techniques et managériales, et sensibilisés à une culture de l'épargne, de provisions pour maintenance et de planification stratégique.

Encourager le développement commercial

Faute de connexion avec leur marché et d'une taille suffisante pour accéder à des marchés plus importants et plus rentables, faute aussi d'une culture de développement commercial, un grand nombre de MPER persiste dans une situation de subsistance. Leurs capacités d'adaptation aux évolutions du marché, de saisir les opportunités et d'avoir une stratégie marketing proactive doivent être renforcées. Pour cela, une gamme d'outils de formation a été développée, portant sur le développement de produits, la tarification, la publicité ou encore l'emballage. Par ailleurs, des services d'information commerciale ont été expérimentés à travers la mise en place de bases de données interactives sur les fournisseurs, les prix, la concurrence.

L'organisation de foires commerciales locales s'est révélée particulièrement efficace. Elles permettent en effet d'améliorer la visibilité des MPE, de multiplier les échanges entre les entreprises, et entre les entreprises et leurs clients. La participation financière des exposants garantit la pérennité de telles foires et permet d'appuyer la création d'une ligne budgétaire dédiée auprès des autorités pour le financement de ces foires de manière régulière. D'autres outils développés dans le cadre du projet Prosperer à Madagascar ont été probants, comme la mise en place d'infrastructures spécifiques telles que des boutiques, des halls d'exposition de produits ou encore la production de brochures commerciales.

De manière générale, les projets ont cherché à aider les MPE à accroître leurs débouchés par le développement de produits de qualité avec un emballage attrayant, une régularité de l'approvisionnement, une amélioration de leurs capacités à respecter les délais de commande, des prix et volumes adaptés, et le respect de certaines normes de qualité.

Appuyer la création d'un environnement des affaires propice au développement des MPER

Un environnement institutionnel, règlementaire et politique favorable au développement du secteur privé local est un élément crucial non seulement à l'échelle locale, mais aussi à l'échelle nationale. Il comprend la formulation de politiques et la promotion de structures adaptées, mais aussi la disponibilité des agences gouvernementales à délivrer efficacement des services au secteur privé.

Un cadre règlementaire favorable doit être mis en place afin de faciliter la création d'entreprises, la levée de fonds d'investissement, ou encore afin d'améliorer le système d'information sur les marchés et de mettre en place un système national de reconnaissance, de certification et d'accréditation. La collaboration entre les associations professionnelles locales et les autorités publiques est essentielle pour créer un tel environnement.

L'implication des autorités locales dans la coordination et la mise en œuvre s'est avérée cruciale dans la réussite des projets. Elle s'est traduite par la fourniture de bureaux, le recrutement de personnel ou le paiement de contributions spécifiques pour les activités du projet.

Au Ghana, certains districts ont même poursuivi l'appui graduel à l'apprentissage en octroyant des kits de démarrage sous forme d'équipements (ruches pour les apiculteurs, tables pour les fabricants de savon, etc.). Une directive du gouvernement a par ailleurs entraîné la création d'un sous-comité pour la coordination des activités d'appui aux PME avec pour bras exécutif les Centres de conseil en création et gestion d'entreprises.

La problématique du genre dans le développement des entreprises

La problématique du genre dans ce type de programme doit impérativement être abordée de manière transversale et toucher toutes les composantes des programmes. Les femmes sont en effet confrontées à des contraintes plus fortes d'accès aux ressources et aux services d'appui, et sont faiblement impliquées dans la construction des politiques.

Chacun des projets a ainsi intégré une dimension genre forte dans ses activités par l'élaboration de plans d'actions et par la formation des intervenants aux problématiques de genre selon la méthodologie GALS (*Gender Action Learning System*).

© IFAD / N. K. Acquah

Ainsi, 50 % des interventions de Promer II visent les femmes, 30 % les jeunes. À Madagascar, ce sont 60 % des interventions qui visent les femmes. Le PPPMER II au Rwanda s'assure que 50 % de femmes soient dans des postes à responsabilité dans les associations et qu'au moins 30 % des services d'appui visent les femmes. Au Ghana, 62 % des bénéficiaires du projet sont des femmes et sur les 22 000 nouvelles entreprises créées, 14 000 sont dirigées par des femmes.

CONCLUSION

Si les projets ont rencontré des différences notables de contextes, de contraintes et d'opportunités, plusieurs enseignements peuvent ainsi être tirés sur la pertinence des approches mises en œuvre.

Les interventions doivent être ancrées localement auprès d'institutions publiques. De même, s'appuyer sur des structures locales pour des services aux

entreprises permet de renforcer les capacités locales. Une approche *bottom-up* basée sur la demande et les besoins des entreprises s'avère efficace mais doit être combinée à des démarches ciblées d'appui aux plus vulnérables.

Les services non financiers et financiers doivent être définis et fournis en rapport avec les besoins et les profils des entrepreneurs avec une approche graduelle selon la phase de maturité de l'entreprise. Les institutions publiques comme les banques enfin doivent être appuyées pour encourager la création d'un environnement favorable aux MPER pour faciliter leur reconnaissance, leur accès au crédit et encourager la croissance commerciale.

Ce n'est qu'en abordant ces différentes dimensions de front, en instituant un meilleur dialogue public-privé et en promouvant des politiques locales d'appui aux entreprises que celles-ci, surtout en milieu rural, pourront se développer et créer ainsi des emplois et de meilleures conditions de vie.

➔ Pour en savoir plus :

- **REP II au Ghana :** http://www.fidafrique.net/rubrique106.html
- **Prosperer à Madagascar :** http://www.fidafrique.net/rubrique989.html
- **PPPMER II au Rwanda :** http://www.ifad.org/operations/projects/regions/pf/rwanda/pppmer/p2_organisation.htm
- **Promer II au Sénégal :** http://www.fidafrique.net/rubrique645.html

L'Actualité des services aux entreprises
NUMÉRO 23 • OCTOBRE 2012
Un produit d'information du Gret financé par l'AFD et la Fondation de France

ÉTUDES DE CAS

Les risques de l'intervention extérieure dans la formulation d'une stratégie d'entreprise

Quelle influence les interventions externes comme celles des bailleurs de fonds ou des autorités publiques ont-elles sur la compétitivité des entreprises forestières communautaires ? C'est la question à laquelle l'auteur de cette étude a cherché à répondre en analysant le cas de la création de deux structures faîtières d'entreprises forestières au Guatemala et au Mexique.

Il en ressort que la formulation autonome d'une vision est essentielle pour la performance d'une entreprise et que les programmes d'appui, en s'attachant avant tout à placer les producteurs au centre, oublient trop souvent que ce sont les clients qui doivent orienter les efforts des entreprises.

Hiroyuki Tanaka, ***Whose vision counts? The Formulation of Vision in Community Forest Enterprises,*** *Enterprise Development & Microfinance* vol. 23, n° 2, juin 2012.

➔ Accéder au document original :
http://www.ingentaconnect.com/content/itpub/edm/2012/00000023/00000002/art00003

POURQUOI UNE ÉTUDE SUR LES ENTREPRISES FORESTIÈRES COMMUNAUTAIRES ?

Les entreprises forestières communautaires (EFC) jouent un rôle important non seulement dans la préservation des forêts, mais aussi dans le développement économique local, et en particulier dans la subsistance des populations dépendantes de cette ressource. Parmi les études d'impact analysant les effets des programmes d'appui aux filières, forestières ou autres, peu se sont penchées sur l'influence qu'exercent les interventions externes sur la vision et la culture des entreprises communautaires.

L'auteur de l'étude s'est intéressée aux entreprises forestières communautaires de deux régions : Oaxaca au Mexique et Peten au Guatemala. Elle s'est particulièrement attachée à comprendre les circonstances et les effets de la mise en place d'une organisation faîtière destinée à renforcer leur compétitivité sur le marché. Une organisation faîtière est décrite pour les besoins de l'étude comme une entreprise directement ou indirectement contrôlée par un groupe d'EFC dans le but de promouvoir leur activité.

Le Mexique et le Guatemala ont été volontairement choisis parce qu'ils sont les plus avancés en termes de développement des entreprises forestières communautaires. Au Mexique, Icofosa est une organisation faîtière créée en 2006 par trois EFC dans le but de se lancer ensemble dans le commerce d'ameublement de détail. Au Guatemala, l'organisation Forescom a été fondée par neuf EFC pour fournir des services diversifiés à ses membres.

L'article aborde une question centrale qui a émergé au cours de l'étude : « Quel est le point de vue qui

compte lors de la formulation de la vision d'une entreprise communautaire ? ». Il répond notamment à deux interrogations spécifiques :

- Comment les objectifs des EFC et le processus de création de l'organisation faîtière influent-ils sur la culture d'entreprise et sur la relation entre l'organisation et les EFC membres ?
- Quels effets les pratiques employées par les autorités publiques et les bailleurs de fonds ont-elles eu sur les politiques et stratégies des entreprises forestières communautaires étudiées ?

LE PROCESSUS DE CRÉATION DES ORGANISATIONS FAÎTIÈRES D'EFC ET SON INFLUENCE SUR LA CULTURE D'ENTREPRISE

Icofosa, une création commune poussée par des objectifs commerciaux

Icofosa a été créée par trois communautés dont les entreprises forestières partageaient des caractéristiques très similaires en termes de maturité et d'objectifs commerciaux. Depuis plus de vingt ans, les trois entreprises exploitaient leurs propres forêts naturelles de pins (72 841 hectares et plus de mille emplois directs et indirects au total). Après avoir commencé à fabriquer et vendre des meubles séparément, elles ont décidé de lancer ensemble une activité de vente de détail lorsque leur client principal, l'Institut national d'éducation publique (IEEPO), a réduit ses commandes. La même année, elles ouvraient leur premier magasin de meubles à Oaxaca sans financement extérieur.

Depuis le début, les trois entreprises fondatrices ont poursuivi au travers d'Icofosa des objectifs clairs et partagés :

1. faire leur apprentissage dans le domaine du commerce d'ameublement de détail et expérimenter de nouveaux produits en tirant parti des appréciations des clients ;
2. remporter de gros contrats grâce à leur capacité de production consolidée ;
3. découvrir de nouveaux marchés qui leur étaient inaccessibles individuellement ;
4. faire connaître leur initiative de développement communautaire au public et attirer des appuis externes.

Les coûts de gestion des deux magasins ouverts sont partagés à parts égales entre les trois EFC. Celles-ci ont un contrôle total sur Icofosa et décident des produits qu'elles veulent proposer en magasin. Chacune poursuit parallèlement ses ventes à d'autres détaillants. L'effet « vitrine » d'Icofosa leur a permis de gagner l'appui de différentes institutions publiques et d'ONG. Elles ont ainsi bénéficié d'un soutien financier pour agrandir l'un de leurs espaces d'exposition et participer à des salons d'ameublement, et d'une assistance technique pour l'aménagement intérieur.

Forescom, une création motivée par la stratégie de retrait d'un bailleur de fonds

La genèse de Forescom diffère de celle d'Icofosa. L'organisation a été créée en tant que société sœur de l'association de foresterie communautaire de Peten (Acofop) au Guatemala, avec l'appui financier conséquent d'un bailleur de fonds. Sa création s'inscrit dans le cadre de la stratégie de retrait du bailleur, qui avait financé jusque-là des services de conseil en exploitation forestière fournis par des ONG locales. Le bailleur, qui prévoyait la mise en place rapide d'une organisation faîtière, a conduit le processus et convaincu neuf leaders d'entreprises forestières communautaires d'y participer.

Ces circonstances n'ont pas favorisé l'appropriation de la structure par les EFC ni leur implication. Même celles qui étaient convaincues de la valeur de l'initiative étaient hésitantes quant à sa forme finale. Leurs attentes vis-à-vis d'aspects tels que la négociation collective des prix auprès des acheteurs ou les services de conseil en exploitation étaient floues. Par ailleurs, le degré de maturité et l'implantation géographique des neuf entreprises étaient hétérogènes. Cet état initial a été davantage fragilisé par la succession de différents bailleurs et agences financières en appui à Forescom, qui ont eu tendance à modifier les objectifs et le personnel plutôt que de penser au renforcement de la structure à long terme.

Toutefois, Forescom a en partie répondu aux attentes des entreprises et des bailleurs en assurant la continuité des services de conseil et de certification tout en faisant baisser leur prix et en améliorant la qualité des produits. Les progrès dans le domaine de la commercialisation du bois ont en revanche été décevants : les efforts de marketing ont été très limités et la capacité de l'organisation à gagner des marchés diffère finalement peu de celle des EFC elles-mêmes.

Par manque de clarification des rôles respectifs de Forescom et des EFC membres, les règles de collaboration et engagements mutuels ont rapidement été mis à mal et un certain nombre d'EFC se sont mises à vendre directement à leurs acheteurs existants plutôt qu'à Forescom.

L'organisation n'a pas fait l'effort stratégique de demander aux entreprises membres de fournir des informations sur leur niveau d'activité, comme l'état des stocks, de façon à pouvoir gérer les volumes à un niveau consolidé. Cela était pourtant essentiel pour établir des accords avec de gros acheteurs par exemple.

Les développeurs et le paradoxe d'Abilene

Plusieurs agences de coopération ont fourni à Forescom de l'assistance et des incitations à l'investissement dans différents domaines : fonds de semences d'espèces moins connues, machines pour le travail du bois, construction de séchoirs à bois, etc. Ces investissements relevaient souvent d'une conception optimiste de leur utilité, peu partagée par les EFC membres.

Les actions de développement sont par nature souvent menacées par le « paradoxe d'Abilene », selon lequel un groupe peut être amené à prendre consensuellement une décision qui ne convient pas aux membres individuellement. Les bénéficiaires peuvent en effet être conduits au cours du processus de décision participatif à dire ce que les facilitateurs veulent entendre, masquant leurs craintes et minimisant leurs doutes. Certains des investissements, de nature expérimentale et risquée, ont ainsi été encouragés par les agents de développement comme s'ils se trouvaient dans le cadre d'un « projet ». C'est pourtant en tant qu'entreprise privée que Forescom en a par la suite essuyé les conséquences.

Ces mauvaises bases de collaboration, cumulées aux investissements hasardeux encouragés par les organisations d'appui, ont miné la situation financière de Forescom qui s'est bientôt trouvé dans l'incapacité d'honorer ses versements aux entreprises membres. Ironie du sort, ce sont aujourd'hui les EFC qui apportent une assistance à l'organisation par engagement moral ou politique.

L'incohérence de la vision est étroitement liée à la faiblesse de la gouvernance d'entreprise. La stratégie et le suivi de sa mise en œuvre ont été gérés par une succession de responsables trop fréquemment remplacés. Les bailleurs n'ont pas mené suffisamment d'actions de renforcement de capacité de la structure en gestion d'entreprise. Les leaders communautaires ne voyaient pas la nécessité de recruter un directeur expérimenté bien rémunéré, et le professionnalisme limité des administrateurs a généré une confusion des rôles avec la direction de Forescom. Cette situation a ainsi provoqué une dilution des responsabilités vis-à-vis des performances financières de l'organisation.

L'IMPACT DES POLITIQUES PUBLIQUES ET DES INTERVENTIONS DE BAILLEURS DE FONDS SUR LA VISION DES EFC

L'une des différences fondamentales entre ces deux exemples tient à la qualité de l'influence externe sur le développement de la vision d'entreprise.

Influence de la politique de passation de marché du gouvernement de l'État d'Oaxaca

La politique de l'État d'Oaxaca en matière d'acquisition de meubles certifiés pour les institutions publiques a eu une influence importante sur l'activité de production des trois EFC. L'Institut national d'éducation publique (IEEPO) a soutenu cette industrie communautaire depuis le début et sa politique s'est alignée sur le processus d'apprentissage des trois entreprises. Elle a encouragé les améliorations en demandant chaque année des changements de design traduisant les préférences des utilisateurs finaux.

L'IEEPO, qui a aussi passé un contrat avec une association locale de charpentiers, a une vision claire de son rôle en tant que catalyseur des dynamiques communautaires. Il assume cette responsabilité en s'engageant sur le long terme, mais dans le même temps fait en sorte de stimuler la concurrence et d'éviter la dépendance. Ainsi, il a progressivement diminué le volume de ses commandes chaque année pour pousser les producteurs à diversifier leurs marchés. C'est cette politique qui a poussé les EFC à créer Icofosa pour lancer leur propre activité de distribution. En d'autres termes, il a accompagné leur phase de maturation en offrant un débouché solide le temps qu'ils atteignent la rentabilité.

Influence de l'intervention des bailleurs

Certains analystes recommandent que les interventions externes évitent d'être trop prescriptives quant à la nature des activités à entreprendre et à la forme que doit prendre une relation de marché. De fait, certains mettent en avant que, dans un fonctionnement normal, les regroupements d'entreprises ne génèrent aucun pouvoir qui n'existe déjà, ni ne formulent d'objectifs qui ne proviennent directement des objectifs déjà définis et clairement poursuivis par les entreprises au niveau individuel. Cela conditionne l'implication et l'appropriation de la structure faîtière par les entreprises membres et l'endossement des résultats qu'elle atteint.

À cet égard, la différence entre les deux cas étudiés est frappante. Icofosa a reçu une assistance significative de la part de plusieurs organisations, mais sa politique et sa vision n'en ont pas été altérées. L'activité de commerce de meubles de détail découlait de la stratégie concrète de chacune des entreprises forestières membres.

Dans le cas de Forescom, l'assistance externe a orienté la politique d'investissement du bénéficiaire. En intervenant dans la formulation de la stratégie d'entreprise, qui devrait être autonome, les bailleurs tendent à instaurer ce qui leur semble approprié plutôt que ce qui émane de la demande de marché. Or, la perception que peuvent avoir un producteur ou un bailleur de l'utilité d'un bien n'est pas nécessairement partagée par le client. Les acheteurs n'ont par exemple pas les mêmes attentes en matière de certification que les autorités forestières, les bailleurs ou les ONG.

Par ailleurs, certains font remarquer que beaucoup d'interventions extérieures reposent sur une approche par le groupe. Il s'agit d'abord de créer un groupe et de lui apporter un appui en renforcement de capacités, avant de s'intéresser au marché. Une tendance consiste aussi à contourner les intermédiaires, souvent au motif qu'ils « exploitent » les producteurs, et à présenter les coopératives de producteurs comme l'intermédiaire parfait. Cependant, la compréhension du rôle d'intermédiaire est parfois insuffisante et les ressources requises pour pouvoir s'en passer sous-estimées. Mieux vaut, à partir d'une bonne connaissance des acteurs existants et de leurs rôles, travailler à la fois avec les intermédiaires et les producteurs pour réduire les inefficiences.

Autre enseignement, les initiatives fortement appuyées par les bailleurs ont tendance à se soustraire aux réalités délicates du monde de l'entreprise. Ainsi, Forescom et les opérateurs d'appui n'ont pas fait suffisamment d'efforts pour convaincre les entreprises membres de l'importance stratégique de la réduction des coûts, à cause de leurs préoccupations contradictoires quant à la création d'emplois et au bien-être des producteurs bénéficiaires.

La forte influence des bailleurs de fonds peut aussi nourrir une culture de dépendance et brouiller les responsabilités vis-à-vis d'un déficit financier ou d'un échec. Les normes fixées par les communautés elles-mêmes ont plus de chances d'améliorer la performance de l'entreprise que des normes imposées de l'extérieur, le pire étant quand des autorités extérieures imposent des règles sans avoir la capacité de contrôle et de sanction correspondante.

LES EXEMPLES DE FORESCOM ET ICOFOSA DÉMONTRENT L'IMPORTANCE DU « POUVOIR D'ACTION » DES PRODUCTEURS

La question fondamentale n'est ainsi pas de savoir si les organisations faîtières d'entreprises forestières communautaires peuvent ou non promouvoir le développement des EFC. L'essentiel réside bien plus dans le moteur et le mode de création de ces organisations : ce sont la vision et le « pouvoir d'action » des entreprises fondatrices qui comptent le plus.

De fait, dans un fonctionnement normal, une organisation faîtière ne peut générer aucun pouvoir ni aucune initiative qui ne découle des aspirations véritables de ses membres.

L'exemple mexicain montre que l'engagement de l'Institut national d'éducation publique en tant qu'acheteur puis son désengagement progressif ont renforcé le pouvoir d'action des producteurs d'Icofosa. À l'inverse, le mode de création de Forescom a fait naître une entité sans vision claire et a affaibli l'implication des EFC membres. Il est d'ailleurs intéressant de constater qu'un certain nombre d'entre elles se développent progressivement de leur côté. Ainsi, un acheteur international clé envoie des experts chaque année depuis environ huit ans pour aider les EFC à répondre aux critères de qualité du marché américain.

Il ressort enfin que toute intervention liée à des décisions d'investissement ou à des changements stratégiques doit se fonder sur le pouvoir d'action des producteurs et être conçue de façon à nourrir et renforcer ce pouvoir. Les incitations externes reposant sur des considérations éthiques ou de droits ne peuvent avoir qu'un rôle secondaire dans ce type d'intervention. Il est enfin très important dans le cadre d'interventions extérieures de passer d'une approche centrée sur les producteurs à une approche centrée sur leurs clients.

L'Actualité des services aux entreprises
NUMÉRO 23 • OCTOBRE 2012
Un produit d'information du Gret financé par l'AFD et la Fondation de France

ÉTUDES DE CAS

Leçons tirées de services virtuels d'incubation d'entreprises

Cette étude apporte de nouveaux éclairages sur le potentiel des services et outils virtuels d'incubation d'entreprises.

Si l'un des avantages des services traditionnels d'incubation d'entreprises repose sur la réunion dans un même lieu de jeunes entrepreneurs, favorisant les interactions, le renforcement des connaissances et le réseautage, ils sont aussi limités par l'espace de travail disponible et ne touchent que les entreprises présentes sur le lieu géographique. À l'inverse, les incubateurs virtuels fournissent des services au-delà des limites de leurs bâtiments grâce à des outils en ligne et des services-conseil et d'encadrement hors-site. Ces incubateurs peuvent ainsi servir un plus grand nombre d'entités sur un territoire géographique élargi.

À partir de l'observation de douze incubateurs virtuels d'entreprises, cette étude propose une typologie d'incubateurs virtuels, fournit un éclairage sur les outils virtuels utilisés et tire des enseignements pouvant alimenter les futures pratiques d'incubation virtuelle.

➔ Accéder au document original :

Lessons on Virtual Business Incubation Services, Infodev, 2012, 79 p.

http://www.infodev.org/en/Publication.1144.html

DÉFINITION ET CHAMP DE L'ÉTUDE

Que recouvre le terme « virtuel » ?

Dans cette étude, l'adjectif « virtuel » est utilisé non pas comme synonyme d'« électronique » ou pour qualifier des activités « en ligne », mais pour décrire les services qui ne sont pas dispensés au sein du bâtiment physique de l'incubateur.

Un incubateur traditionnel offre ses services à l'intérieur de ses murs et se sert de la concentration physique des entreprises en incubation comme générateur de résultats.

Une incubation virtuelle n'est pas liée à un bâtiment physique ou à d'autres contraintes géographiques : les services sont rendus disponibles à un groupe d'utilisateurs dispersés. Dans cette étude, l'incubateur virtuel d'entreprises (IVE) est entendu comme un prestataire pratiquant son activité avec des services et des outils qui sont (au moins jusqu'à un certain point) indépendants de la localisation du prestataire et/ou du bénéficiaire des services.

➔ *Les services délivrés par des incubateurs virtuels ou traditionnels peuvent ou non être basés sur les technologies de l'information et de la communication. Généralement, les services sont mixtes : une communauté en ligne qui se réunit régulièrement dans un espace physique, ou un mentorat qui implique des relations électroniques ou en face à face.*

Incubateurs observés

Douze incubateurs virtuels d'entreprises, travaillant dans des contextes différents et selon des approches variées, ont été retenus dans cette étude :

3ie, BiD Network, BusinessLing.gov.uk, Endeavor, Founder Institute, Mobile Monday, MYC4, ParqueTec, SoftStart BTI, The hub Amsterdam, Villgro, West Midlands Collaborative Commerce Marketplace et Y-Combinator.

MISSIONS ET ENVIRONNEMENTS DES IVE

Missions et cibles

Les missions des IVE observés couvrent un champ assez vaste d'enjeux : social, sociétal, culture d'entreprise, innovation sectorielle, ou encore commercial. Le tableau 1 (*voir ci-dessous*) résume les missions, cibles et impacts souhaités en fonction des orientations choisies par ces IVE.

Environnement d'intervention

L'étude distingue quatre types d'environnement dans lesquels les IVE délivrent leurs services aux jeunes entreprises :

1. **Type enclavé :** zone décentrée (rurale) en développement, région mal desservie.
2. **Type basique :** pays en développement disposant d'une ouverture mais pas d'un agenda opérationnel pour le développement du secteur privé.
3. **Type émergent :** contexte de marché émergent, à croissance rapide, avec des pressions pour réformer et améliorer les politiques et les institutions du secteur privé.
4. **Type avancé :** pays développé proche d'un niveau propice au développement du secteur privé.

Les IVE étudiés s'inscrivent en général dans plus d'un de ces environnements.

TABLEAU 1. **Missions, cibles et impacts des IVE selon l'orientation choisie**

Type	Objectif de l'IVE	Impact attendu	Groupes ciblés
Orientation sociale	Répondre aux problématiques sociales, aux groupes défavorisés, focus sur l'auto-emploi et la génération de revenu.	Emploi, génération de revenu.	Jeunes entreprises à faible technologie en zones éloignées et secteurs défavorisés de la société.
Orientation société	Répondre aux enjeux sociaux et environnementaux de la société à travers l'entreprenariat.	Entreprises alternatives qui peuvent aider à changer la société.	Entreprises innovantes avec un impact socio-environnemental positif.
Culture d'entreprise	Encourager et améliorer l'esprit d'entreprise comme catalyseur de la croissance économique et du développement.	Modèle pour la communauté d'affaires locale.	Jeunesse, élite locale et montante d'entrepreneurs.
Innovation sectorielle	Stimuler la croissance et le développement d'un secteur à travers les technologies innovantes.	Développement sectoriel ou régional par la diffusion d'innovations.	Université et autres jeunes pousses orientées technologie.
Commerciale	Offrir un ensemble de services commerciaux à un groupe ciblé d'entreprises.	Accroître la dynamique de l'économie locale.	Entreprises innovantes de haute technologie à retour rapide dans les économies émergentes ou avancées.

SERVICES ET TYPOLOGIE D'IVE

Les services

Les IVE observés délivrent un éventail de services relativement similaires à leurs entreprises clientes, incluant :

- la **sélection** des entreprises ;
- la **formation** : marketing, gestion financière, développement de produits, gestion d'entreprise et renforcement des compétences entrepreneuriales. La formation délivrée par les IVE n'est pas limitée à la formation formelle en présentiel. Elle intègre aussi la formation par des activités de réseautage, entre pairs où les entrepreneurs se forment les uns les autres ;
- le **mentorat** : ce soutien individuel peut être fourni par les collaborateurs de l'incubateur, des consultants professionnels du développement d'entreprise, des volontaires experts ou des entrepreneurs expérimentés ;
- le **réseautage d'affaire** : le réseautage dans les IVE permet souvent de faciliter les échanges de connaissances et d'idées (réseau d'apprentissage par les pairs), de forger des partenariats d'affaires, de mobiliser des ensembles plus importants de prestataires et partenaires, et d'améliorer l'accès des entreprises en incubation à des services, des marchés ou à des financements ;
- l'**accès aux financements** : ce service peut prendre différentes formes : information sur les sources de financements, sur les subventions disponibles, etc. ; organisation de rencontres entrepreneurs/investisseurs (*pitching sessions*) ; services financiers ;
- la **construction de la marque** : c'est aussi une activité clé des incubateurs à la fois pour leur propre profit, pour les entreprises en incubation mais aussi pour leurs sponsors et donateurs.

Les types d'IVE identifiés

Les IVE offrent tout ou partie de cet éventail de services, mais les combinent différemment et avec une intensité variable. L'observation de cette combinaison de services et de leur intensité respective permet aux auteurs de regrouper les douze IVE selon trois types :

- les IVE accompagnateurs (*hand-holder*) ;
- les IVE *boosters* de réseaux (*network boosters*) ;
- les IVE fournisseurs de capitaux d'amorçage (*seed capital provider*).

• *Les IVE accompagnateurs (hand-holder)*

Les IVE accompagnateurs offrent un service d'incubation majoritairement axé sur la formation et le mentorat et moins sur l'accès au financement et au développement du réseau, même si ces services font partie de leur éventail de services. Ils répondent aux enjeux auxquels les entrepreneurs font face en développant leurs capacités entrepreneuriales. Typiquement, les IVE accompagnateurs sont des incubateurs traditionnels qui ont étendu leurs prestations auprès de clients non résidents (3ie, ParqueTec et Softstart BTI).

• *Les IVE boosters de réseaux (network boosters)*

Les IVE *boosters* de réseaux sont des incubateurs dont le principal objectif est de rassembler les individus : ils réunissent des entrepreneurs, des investisseurs, des volontaires, des prestataires de services, etc. Ils facilitent les rencontres pour que chacun apporte une valeur ajoutée aux activités des autres plutôt que de fournir eux-mêmes les services. Ces incubateurs sont des facilitateurs.

L'étude relève deux types de *boosters* de réseaux :

- les organisateurs de concours de plan d'affaires dont l'activité principale est consacrée à l'organisation de ces concours et au suivi post-concours d'une sélection de participants (Endeavor et BiD Network) ;
- les *boosters* de réseaux 2.0, qui s'intéressent plus spécifiquement à la réunion et à la rencontre entre personnes et organisent des évènements réguliers à cet effet (le HUB et Mobile Monday).

• *Les IVE fournisseurs de capitaux d'amorçage (seed capital provider)*

Ces IVE s'intéressent principalement à la fourniture du capital de départ combinée à un service de mentorat à court ou long terme suivant l'orientation de leur mission commerciale ou sociale. Ils combinent la recherche et/ou l'apport en capital

avec des services de mentorat de plus ou moins long terme (Parquetec, Villgro, Y-combinator et Founder Institute).

COÛTS, REVENUS ET COMPÉTENCES CLÉS DES IVE

Coûts et revenus

Les IVE financièrement durables sont ceux qui disposent d'un modèle de revenu combinant des paiements en provenance des membres et des entreprise en incubation et un flux de revenu non lié au processus d'incubation (par exemple la location de leurs espaces pour des évènements ou la fourniture de services de consultance).

Le coût du service par entreprise incubée varie selon la nature des services, du contexte économique et du groupe ciblé. Fournir des services d'incubation à des clients non résidents n'est pas nécessairement une forme d'incubation plus abordable, touchant un plus grand nombre à un moindre coût. Les frais de personnel sont le principal poste de dépense. Pour les incubateurs dont la clientèle est rurale, les frais de déplacement viennent à la seconde place.

Il n'existe pas de modèle de revenus basé uniquement sur la fourniture de services virtuels. Les sources de revenus des IVE incluent les frais d'adhésion et droits d'entrée ainsi que les revenus d'activités commerciales parallèles.

Compétences clés

Les trois types d'IVE identifiés nécessitent des compétences clés différentes du fait de la variété des modalités d'administration des services :

- les IVE accompagnateurs nécessitent des compétences de formation et de mentorat, de définition et de gestion du processus d'incubation, de levée de fonds et de gestion des donateurs ;

TABLEAU 2. **Typologie des IVE**

Critère	IVE accompagnateur	IVE *booster* de réseaux	IVE fournisseur
Orientations du service	Service de développement de l'entreprise (formation, mentorat).	Accès aux réseaux d'affaires.	Accès au financement d'entreprise.
Groupe ciblé	Groupe à haut potentiel.	Groupe à haut potentiel, niveau d'éducation.	Groupe à haut potentiel (TIC ou entreprise sociale).
Résultats	10-20 entreprises par an.	100-300 entreprises par réseau/concours.	15-30 entreprises par saison.
Délivrance du service	Fournisseur.	Facilitateur.	Facilitateur.
Financement	Donateur / Gouvernement / Université / ONG.	Fondations / Publicité.	Publicité.
Modèle type de revenu	Parrainage, projets additionnels de consultance.	Parrainage, frais d'adhésion.	Droit d'entrée, participation.

- les IVE *boosters* de réseaux ont besoin de facilitateurs qualifiés pour animer les réseaux et mobiliser et modérer les contributions des membres ;
- les IVE fournisseurs de capitaux d'amorçage ont besoin de compétences pour sélectionner des entrepreneurs à haut potentiel, pour construire la réputation et la marque de l'IVE et pour mobiliser l'élite des entrepreneurs et investisseurs.

Le tableau 2 (*voir plus haut*) présente ces modèles d'IVE selon différents critères qualifiant leur environnement, leur organisation et leurs résultats.

LES OUTILS VIRTUELS D'INCUBATION D'ENTREPRISES

Les services des IVE peuvent être délivrés selon six modalités : sur site, à travers un site Web, par une communication individuelle basée sur les technologies de l'information et de la communication (TIC), au sein de communautés virtuelles et via le public en ligne.

Les services sur site pour des clients non résidents

Les services sur site consistent en l'organisation de formations, de présentations et d'évènements auxquels sont invitées les entreprises en incubation (dans un lieu physique).

Délivrer des services à des clients non résidents permet d'étendre la couverture géographique d'un incubateur, d'accroître son rapport coût/efficacité (si les infrastructures et/ou les dispositifs sont déjà en place), de confronter l'entrepreneur non résident à d'autres environnements d'affaires et de lui permettre des échanges avec d'autres entrepreneurs aux expériences et origines différentes.

Quelles leçons tirer des services sur site aux clients non résidents ?

- Si un incubateur travaille avec des entreprises dans une région éloignée ou enclavée, il a besoin d'un partenaire local pour mobiliser les connaissances et les réseaux locaux et dynamiser la réputation des entreprises dans cette zone spécifique.
- Dans une phase de démarrage, les entrepreneurs ont un besoin important d'interagir et d'apprendre de leurs pairs : ce sont des activités que les IVE doivent faciliter.
- Les déplacements des entrepreneurs incubés peuvent être coûteux en temps et en argent.
- L'interaction avec des entrepreneurs sans évaluer physiquement son environnement de travail peut être moins efficace.

L'apprentissage à distance (*e-learning*) et services d'information en ligne

Cette modalité de service consiste à fournir en ligne de l'information et du matériel de formation.

Dans un service d'apprentissage à distance, le contenu est délivré par internet, intranet ou extranet, sur cassette audio ou vidéo, par télévision satellite et par CD-rom. Il peut consister en de l'autoformation ou de la formation accompagnée par un instructeur.

La délivrance de services d'apprentissage à distance et d'information en ligne offre l'opportunité aux entrepreneurs incubés d'accéder aux informations à leur propre rythme, et quand et où ils le souhaitent. De plus, une fois le site Web en ligne, l'IVE peut générer des résultats supplémentaires sans coût additionnel.

Quelles leçons tirer des outils d'apprentissage à distance et d'information en ligne ?

- Le potentiel de l'apprentissage à distance dépend des compétences et de l'accès aux outils (équipement informatique et bande passante) de l'entrepreneur apprenant, ainsi que du sujet de formation et de son niveau de responsabilisation et de motivation. C'est un service qui ne convient pas à toutes les entreprises en incubation.
- Certains sujets ne sont pas adaptés à l'apprentissage à distance, ceux notamment réclamant une pratique physique, une répétition orale ou un accompagnement direct. En général, l'apprentissage à distance est plus adapté pour l'acquisition de connaissances techniques ou d'informations factuelles.
- Si la formation est destinée à changer les habitudes de travail, à renforcer la motivation ou l'esprit d'entreprise de l'apprenant, les formations en présentiel sont plus efficaces.

- Le développement de modules et de matériels d'apprentissage à distance de qualité est coûteux pour un incubateur. Coopérer avec des portails *e-learning* est recommandé.
- L'information disponible sur un site Web nécessite une actualisation permanente : les liens proposés doivent être fonctionnels pour ne pas dissuader les visites des usagers ; les informations doivent pouvoir être téléchargées afin d'être lues sur papier ; les informations doivent être proposées d'une manière interactive et attractive (quizz, raccourci de navigation, vidéos témoignages, interviews, etc.).
- Les médias sociaux peuvent être intégrés dans un site à moindre coût et permettre de renforcer l'identité de la marque de l'IVE. Celui-ci devra néamoins allouer des ressources pour gérer le contenu en provenance des utilisateurs, la publication d'annonces, et les réponses aux demandes d'internautes.

La communication individuelle à distance

Les outils de communication individuelle consistent en la messagerie électronique, les SMS, les téléphones, Skype, MSN et les outils de collaboration en ligne.

Suivre et accompagner les entreprises en incubation en s'appuyant sur ces outils permet d'économiser du temps et des frais de déplacement. Ce sont aussi des moyens rapides de communication, qui peuvent être essentiels dans certaines situations.

Les IVE communiquent avec leurs clients grâce aux e-mails, aux SMS et au téléphone mobile. Ils s'appuient aussi sur des outils de collaboration en ligne qui leur permettent de travailler à plusieurs sur un calendrier ou un document partagé.

Les outils de communication individuelle sont pertinents principalement pour les services de mentorat.

Quelles leçons tirer des outils de communication individuelle à distance ?

- L'utilisation des TIC dans la communication entre IVE et entreprise incubée dépend de la complexité du sujet à traiter. Les sujets complexes nécessitent d'être traités en face à face.
- Le succès d'une communication via les TIC est aussi conditionné à la construction d'une relation de confiance entre IVE et entreprise incubée. L'installation de cette relation prend du temps et nécessite des rencontres en face à face ou que l'IVE dispose d'une solide réputation.
- Pour des échanges ne nécessitant pas de divulguer trop d'informations sensibles, les TIC sont des moyens rapides et efficaces.
- Une conversation vidéo par Skype est un bon moyen de s'assurer que l'entrepreneur se rend totalement disponible pour la discussion.
- Les outils de collaboration en ligne peuvent appuyer et compléter efficacement les discussions par Skype ou par téléphone.
- L'utilisation non systématique d'une variété d'outils TIC pour l'appui à distance réclame un investissement en temps et en argent pour l'IVE.

Le recrutement en ligne

Cette modalité consiste à recruter non seulement des entreprises candidates à l'incubation, mais aussi des mentors, des investisseurs, des stagiaires et à les associer pour créer de la valeur ajoutée.

En s'appuyant sur Internet, les IVE peuvent atteindre et mobiliser entreprises, volontaires et investisseurs intéressés, sélectionner les candidats les plus appropriés et améliorer ainsi la qualité de leurs services. Recruter des volontaires hautement qualifiés permet d'économiser des ressources sans compromettre la qualité. Le recrutement en ligne peut aussi contribuer positivement à la réputation de l'incubateur.

Tous les IVE pratiquent le recrutement en ligne, mais les organisateurs de concours de plan d'affaires et les fournisseurs de capital d'amorçage sont les types d'IVE qui consacrent le plus de ressources au recrutement d'entreprises et à ces outils.

Quelles leçons tirer des outils de recrutement en ligne ?

- Les outils de recrutement en ligne sont adaptés pour le recrutement de mentors et de candidats à l'incubation. Pour le recrutement d'investisseurs, d'autres outils doivent être utilisés.

- L'incubateur doit concevoir une stratégie de recrutement bien pensée pour s'assurer de candidatures de haute qualité.
- L'incubateur doit construire sa notoriété et des partenariats avec des réseaux et des organisations en relation avec le public ciblé (mentors, investisseurs, etc.).
- Les médias sociaux doivent être utilisés comme moyens additionnels et non comme moyens uniques, pour diffuser des annonces sur les campagnes de recrutement.
- L'incubateur a besoin de vérifier la qualité des candidatures, ce qui peut être consommateur de temps. Dans la phase finale de recrutement, des rencontres en face à face sont indispensables.

Les communautés virtuelles

Il s'agit de plateformes en ligne et de communautés électroniques au sein desquelles les entrepreneurs se rencontrent, échangent de l'information et des connaissances et engagent des collaborations. Une communauté active mobilise ses membres pour contribuer en fournissant des ressources (informations, contacts, etc.) précieuses et utiles. Cela peut améliorer la qualité des services offerts par l'incubateur, réduire les coûts et même générer des revenus, les membres étant prêts à payer un droit d'entrée pour participer à la communauté.

Quelles leçons tirer des communautés virtuelles ?

- Les médias sociaux peuvent être utilisés pour construire et maintenir la notoriété dans une communauté hors ligne existante, ou pour élargir la diffusion d'invitations, d'annonces et d'actualités. La construction d'une communauté en ligne active dans l'échange de connaissances est un enjeu difficile.
- Les communautés virtuelles réussies sont celles combinant réseautage et sessions de formation, en général en dehors des heures de travail. Les membres rejoignent ces réseaux pour apprendre, trouver de l'inspiration et construire leur propre réseau.
- Héberger une communauté demande du savoir-faire, des compétences et des ressources et n'est pas forcément bon marché.
- Les réseaux de financement fonctionnent mieux s'ils intègrent des investisseurs culturellement et géographiquement proches des entreprises en demande.

L'appel au public en ligne

Une dernière famille d'outils concerne ceux faisant appel au public en général et non pas à un groupe spécifique (investisseurs, mentors, etc.). Le public peut être sollicité comme financeur potentiel (*crowdfunding*) ou comme apporteur de solutions à des problèmes posés (*crowdsourcing*). Ces modalités d'intervention permettent aux incubateurs comme aux entreprises en incubation de mobiliser un nombre important d'individus qui contribuent en apportant en ligne leurs connaissances ou leurs moyens financiers.

Quelles leçons tirer des outils d'appels au public ?

- Construire une plateforme attractive pour le public est complexe : il est préférable de s'associer à des plateformes existantes.
- La participation du public émerge aujourd'hui principalement dans les pays avancés. Ce public est peu en capacité de contribuer aux problématiques locales des autres pays.
- L'appel au public peut être efficace pour les incubateurs et les entreprises en incubation qui ont une définition claire de leurs problèmes, tels qu'un besoin d'avis sur un nouveau produit ou la conception d'un service.
- Le financement participatif peut offrir un accès à des opportunités de financement, particulièrement lorsque les incubateurs peuvent se relier à des plateformes de financement participatif existantes.

CONCLUSIONS

Les incubateurs virtuels et traditionnels peuvent s'inspirer des différents concepts de services et outils évoqués dans cette étude pour faire évoluer leurs pratiques. Les incubateurs accompagnateurs peuvent se saisir des services et outils des incubateurs

boosters de réseaux afin d'améliorer la portée de leurs services et la génération de revenus.

Ils peuvent également s'inspirer de la démarche des incubateurs fournisseurs de capital d'amorçage pour améliorer leurs outils de sélection ou la construction de leur marque. Les *boosters* de réseaux quant à eux peuvent s'inspirer de la démarche des fournisseurs de capital d'amorçage ou des IVE accompagnateurs pour accroître l'impact de leurs services.

Selon les services nécessités par les groupes ciblés, les incubateurs d'entreprise peuvent développer des outils virtuels spécifiques pour augmenter la portée, la qualité ou le coût-efficacité de leurs services (*voir le tableau 3 ci-dessous*).

TABLEAU 3. **Outils virtuels pouvant être utilisés pour améliorer les services des IVE**

Services	Outils virtuels	Types d'incubateur
Construction de la marque	Site Web/médias sociaux. Recrutement en ligne via des partenaires. Communautés virtuelles en parallèle d'évènements réguliers.	*Boosters* de réseaux. Fournisseurs de capitaux d'amorçage à mission commerciale.
Sélection de clients et de membres	Recrutement en ligne. Évaluation en ligne des compétences et des capacités.	Fournisseurs de capitaux d'amorçage.
Formation et information	Visite des clients sur le site de l'incubateur et dans les bureaux satellite. Apprentissage à distance. Site Web et médias sociaux.	Accompagnateurs. *Boosters* de réseaux.
Mentorat	Programme de bourse. Recrutement en ligne de volontaires.	Fournisseurs de capitaux d'amorçage. *Boosters* de réseaux organisateurs de concours de plan d'affaires.
Réseautage	Rapprochement de contacts en ligne. Communautés virtuelles en parallèle d'évènements réguliers.	*Boosters* de réseaux 2.0.
Accès aux financements	Sélection en ligne de plan d'affaires. Journées de démonstration et session de présentation (*pitching*). Appel au public.	*Boosters* de réseaux organisateurs de concours de plan d'affaires. Fournisseurs de capitaux d'amorçage.

L'Actualité des services aux entreprises
NUMÉRO 23 • OCTOBRE 2012
Un produit d'information du Gret financé par l'AFD et la Fondation de France

Leçons d'expérience de dix incubateurs de PME du secteur agroalimentaire en Afrique, Asie et Amérique latine

Selon la Banque mondiale, le potentiel de l'agriculture en matière de réduction de la pauvreté serait quatre fois plus important que celui de tout autre secteur. Les approches pour dynamiser le secteur agricole sont multiples : l'appui au regroupement d'agriculteurs en organisations de producteurs, l'investissement dans de grandes entreprises agroalimentaires ou encore le développement de filières. Le rapport « Growing Food, Products and Businesses : Applying Business Incubation to Agribusiness SMEs » se penche sur la valeur ajoutée que peuvent apporter des incubateurs dans l'émergence de petites entreprises à haut potentiel dans le secteur agroalimentaire. Ces incubateurs facilitent l'innovation et offrent aux micro et petites entreprises incubées des services sur mesure. Dix approches en Asie, en Afrique et en Amérique Latine ont été comparées afin d'en tirer des leçons d'expériences.

Le rapport *Growing Food, Products and Businesses : Applying Business Incubation to Agribusiness SMEs* défend l'idée que le développement d'incubateurs dans le secteur agroalimentaire pourrait être une approche efficace pour la modernisation de l'agriculture dans les pays en développement. Une telle approche pourrait être complémentaire à celles développées au cours des trois dernières décennies, se concentrant sur le regroupement d'agriculteurs en OP, la promotion de l'investissement dans les grandes entreprises agroalimentaires et le renforcement de filières. L'incubateur vise en effet l'émergence de micro et petites entreprises (MPE) capables d'ajouter de la valeur à la production agricole, renforçant ainsi le lien entre les producteurs et les consommateurs.

Le développement d'entreprises agroalimentaires durables et compétitives est lié à deux grandes transformations dans les pays en développement : la transformation de l'agriculture de subsistance en une agriculture commerciale, et la transformation d'une économie basée sur l'agriculture en une économie basée sur les services et l'industrie. Au cours de ces transformations, la part de l'agriculture dans le PIB baisse et celle de l'agro-industrie et des entreprises agroalimentaires augmente.

Les expériences asiatiques, africaines et latino-américaines analysées dans le cadre de ce rapport témoignent de l'efficacité des incubateurs en matière de modernisation du secteur agroalimentaire. Ces innovations couvrent un large spectre allant de l'utilisation du sorgho sucrier pour la production de biocarburants par l'incubateur ABI-ICRISAT en Inde, à la production de bœuf conditionné par la Fundación Chile ou encore l'introduction de nouvelles techniques de distillation pour la production d'huiles essentielles par l'incubateur indonésien IAA-IPB

➔ Accéder au document original :

Growing Food, Products and Businesses: Applying Business Incubation to Agribusiness SMEs, Infodev, Banque mondiale, SFI, 2012, 108 p.

www.infodev.org/en/Article.800.html

(*Incubator for Agribusiness and Agroindustry - Bogor Agriculture University*).

En se basant sur l'expérience de dix incubateurs du secteur agroalimentaire dans des pays d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine, le rapport détaille les différentes étapes nécessaires à la mise en place d'incubateurs et les leçons d'expérience tirées de ces approches.

DES PARCOURS DE DÉVELOPPEMENT DIVERSIFIÉS

L'incubation dans le secteur agroalimentaire se définit comme un processus favorisant l'émergence et la croissance d'entreprises agroalimentaires à haut potentiel afin qu'elles deviennent compétitives.

Le processus d'incubation est hautement sélectif, pro-actif et holistique. L'incubateur offre un accès facilité à un ensemble de services parmi lesquels des installations et équipements ; des clients, des fournisseurs et des technologies ; des services financiers ; du conseil et un réseau de professionnels. Si les premières étapes dans la mise en place d'un incubateur sont les mêmes, les approches possibles pour le renforcement du secteur agroalimentaire peuvent être très différentes d'un incubateur à un autre.

Première étape : mettre en place la structure commerciale de base

La création d'un incubateur passe par plusieurs étapes, chacune d'entre elles nécessitant un travail approfondi :

- la réalisation d'une étude de faisabilité et d'une analyse des risques inhérents au positionnement stratégique de l'incubateur ;
- la spécification d'objectifs clairs pour la structure et des indicateurs de résultats correspondants ;
- le recrutement d'une équipe encadrante compétente et motivée, avec au moins une personne possédant de l'expérience dans la création d'une entreprise agroalimentaire ;
- la recherche de financements ;
- le développement d'un processus de sélection pour les entreprises à incuber ;
- la définition des processus métiers de base et des outils. Parmi ces outils, on compte notamment l'élaboration d'un tableau de bord pour le suivi de l'activité économique et de l'évolution des entreprises incubées ;
- le développement d'un réseau de prestataires de services (fournisseurs d'intrants, banques et IMF, etc.) permettant d'offrir un ensemble de services complet aux entreprises incubées ;

La production d'huiles essentielles à base de vétiver en Indonésie

M. Ede est un agriculteur, aujourd'hui à la tête d'une association regroupant 5 000 agriculteurs cultivant 1 700 ha de vétiver. Avec son fils de 29 ans, diplômé en gestion d'entreprise, il a monté une entreprise dont le chiffre d'affaires atteint aujourd'hui 550 000 USD par an. Depuis leur décision de rejoindre en 2009 l'incubateur pour les entreprises agroalimentaires de l'Université agricole de Bogor (IAA-IPB), la production annuelle d'huile essentielle de vétiver est passée de 2 000 kg à 3 000 kg/an. Cette amélioration est notamment le résultat d'un accès facilité au crédit, à des acheteurs potentiels et à l'utilisation d'équipements perfectionnés en matière de distillation.

Tous deux ont assisté à des formations facilitées par l'incubateur aussi bien en Indonésie qu'à l'étranger. M. Ede et son fils prévoient d'accroître la production à 5 000 kg/an d'ici 2014. Cet objectif sera atteint grâce à l'expansion de la superficie cultivée et l'investissement dans de nouvelles distilleries. Les opportunités sont en effet très larges, non seulement pour la parfumerie mais également pour l'aromathérapie. Le fils de M. Ede envisage également de développer de nouveaux services dans les domaines de l'écotourisme et de l'éducation au tourisme. Alors que ces principaux clients sont aujourd'hui l'industrie du parfum, l'hôtellerie et l'industrie du tourisme (spa, aromathérapie et services d'écotourisme), l'industrie cosmétique et l'industrie pharmaceutique pourraient également devenir rapidement de nouveaux clients potentiels (en raison des propriétés thérapeutiques du vétiver). La famille Ede travaille actuellement à la certification biologique de sa production et s'est engagée dans un programme « zéro déchet » afin que ses méthodes de production soient respectueuses de l'environnement.

- la définition de l'aménagement et des équipements nécessaires pour un accompagnement efficace des entreprises ;
- la sélection d'un conseil d'administration indépendant comprenant des personnes expérimentées, intègres et bien informées sur le métier.

Deuxième étape : prouver sa capacité à accompagner une entreprise

Une fois l'incubateur en place, la prochaine étape consistera à démontrer sa capacité à accompagner une entreprise. La plupart des entreprises incubées n'ayant pas ou peu d'expérience, il s'agira dans un premier temps d'accompagner l'entreprise à développer son produit et à tester sa commercialisation.

Troisième étape : insérer l'entreprise dans un écosystème économique

La troisième étape dans le niveau de maturité d'un incubateur concerne sa capacité à insérer une entreprise dans un écosystème économique.

Si les besoins diffèrent d'une entreprise à l'autre, il ressort toutefois que plus un réseau de partenaires commerciaux est solide, plus l'entreprise est compétitive.

L'intégration d'une entreprise dans un écosystème économique portera sur quatre types de marchés : les intrants agricoles, les intrants non agricoles, les prestataires de services et la clientèle.

Afin de fournir des conseils utiles aux entreprises et de favoriser le développement de leur réseau, l'incubateur devra lui-même posséder une connaissance approfondie et sans cesse renouvelée de chacun de ces marchés. Ceci n'est possible que si les membres clés de son personnel proviennent eux-mêmes de ces milieux ou y ont été récemment impliqués : sur ce point, les connaissances (*know-who*) sont plus importantes que les compétences (*know-how*).

Quatrième étape : se spécialiser

L'analyse des expériences africaines, asiatiques et latino-américaines montre qu'une fois ces premières étapes franchies, plusieurs approches peuvent être adoptées pour favoriser l'émergence de MPE agroalimentaires compétitives.

• *L'incubation d'entreprises et la commercialisation de technologies*

Certains incubateurs se spécialisent dans la commercialisation de technologies et l'incubation de MPE du secteur agroalimentaire sans cibler de filière spécifique. C'est le cas notamment des incubateurs IAA-IPB en Indonésie et de Viçosa au Brésil (CENTEV/UFV). Ces deux incubateurs diffusent auprès des PME des innovations utiles au milieu agroalimentaire, quelle que soit leur filière de spécialisation.

La difficulté de ce type d'incubateurs tient au manque de connaissance approfondie des filières de ses clients. Pour ce type d'incubateurs, il est donc essentiel de tisser des relations étroites avec des experts capables d'offrir un conseil spécialisé selon la filière concernée.

L'incubateur d'entreprises agroalimentaires et d'agro-industrie de Bogor

Fondé en 1995 par l'université en agriculture de Bogor en Indonésie, l'incubateur IAA-IPB a été initialement doté de 100 000 USD par le ministère des PME pour l'incubation de 10 PME. Les services qu'offre l'incubateur concernent l'accès à des locaux, des laboratoires et des usines de transformation à un coût très modique, l'offre de consultations gratuites en matière de développement technologique, de management ou d'élaboration d'un plan marketing, ou encore la facilitation de l'accès au crédit. Les entreprises ciblées sont des PME ayant un à trois ans d'existence.

L'incubateur a facilité la création de 77 entreprises et a contribué à l'élaboration de programmes de formation à l'entreprenariat et d'une politique en matière d'incubation. Le budget de fonctionnement annuel atteint 100 000 USD que la structure a réussi à autofinancer cinq ans après sa création.

• *La spécialisation sur la dynamisation d'une ou plusieurs filières*

D'autres incubateurs se sont spécialisés dans le développement d'une ou plusieurs filières. C'est le cas notamment de l'incubateur sud-africain Timbali qui s'est focalisé sur le développement de la filière de fleurs coupées ou encore de la Fundación Jalisco au Mexique, spécialisée dans la filière de la myrtille.

Les premières années de leur activité ont été dédiées à la mise en place de pépinières de semences ou de jeunes plants de haute qualité, au développement d'outils marketing et de commercialisation et à l'organisation des producteurs de la filière. La seconde étape a consisté à identifier des MPE motivées et capables de répondre aux critères de sélection. Les deux incubateurs ont peu à peu affiné un modèle de franchise viable et efficace, qu'ils peuvent désormais répliquer dans d'autres filières à haut potentiel.

Timbali Technology Incubator en Afrique du Sud

Fondé en 2003 avec une dotation initiale de 3 millions d'USD du département d'État sud-africain dédié au commerce et à l'industrie et de l'Agence sud-africaine de développement, le *Timbali Technology Incubator* appuie l'émergence de MPE dynamiques à travers l'offre de services d'expertises et de formations techniques, et le développement de réseaux et de marchés.

La structure a tout particulièrement appuyé la filière de fleurs coupées au travers de la création de sa propre marque Amablom. Pour le développement de cette filière, l'incubateur a ciblé des femmes pauvres au chômage ou sous-employées afin qu'elles deviennent des franchisées indépendantes, leur permettant ainsi de réaliser un chiffre d'affaires de plus de 30 000 USD/an.

• *Le renforcement d'un secteur dans son ensemble*

Les incubateurs capables de dynamiser un secteur dans son ensemble doivent pouvoir développer plusieurs compétences, parmi lesquelles la capacité d'identifier les avantages comparatifs de secteurs ou de filières spécifiques, d'en discerner les forces et les faiblesses afin de pouvoir agir directement sur les goulots d'étranglement, de proposer et de diffuser des technologies adaptées et d'estimer les rendements potentiels pour les investisseurs souhaitant s'impliquer dans ces filières.

Plus spécifiquement, les capacités nécessaires pour intervenir à l'échelle d'un secteur concernent : i) le transfert de technologies appropriées au-delà des frontières ; ii) la formation et la mobilisation d'organisations faîtières représentant le secteur dans le domaine des politiques publiques ; iii) la facilitation de changements structurels au sein du secteur grâce à des fusions et des acquisitions ; iv) la mobilisation de capitaux privés ; v) la réalisation d'opérations facilitant la consolidation des secteurs cibles horizontalement et verticalement ; vi) la communication au plus haut niveau de l'État de propositions argumentées et justifiées empiriquement pour le renforcement de la compétitivité du secteur ; et enfin vii) l'établissement de liens solides avec un réseau de prestataires de services logistiques, de fabricants de biens d'équipement, d'investisseurs privés et de directeurs de chaînes de distribution, à la fois à l'export et sur le marché local.

L'incubateur Technoserve en Mozambique en est un exemple. La structure a lancé un service de conseil visant à faciliter l'investissement direct étranger dans l'agriculture et l'agro-industrie mozambicaine. Il propose de clarifier la règlementation locale et de faciliter la mise en conformité des investissements étrangers. L'incubateur accompagne également les grands investisseurs dans la mise en conformité de leur projet avec la règlementation locale sur le plan foncier et de l'utilisation de l'eau pour l'agriculture. La structure s'assure de la sorte que les règles relatives à la protection de l'environnement, le marché du travail et la protection des communautés rurales sont respectées. Il est ainsi en mesure de protéger les intérêts des investisseurs tout en permettant de meilleures retombées sociales de l'investissement étranger.

L'incubateur Technoserve Mozambique

Fondé en 1998 à Maputo avec une dotation initiale de 500 000 USD de l'USAID, l'incubateur se concentre sur le renforcement de la compétitivité de secteurs agroalimentaires particuliers sur lesquels il s'engage pendant une période de trois à six ans. L'incubateur propose du conseil en matière de transformation, de techniques de culture, de conditionnement, de logistique, et de modes d'interactions des agriculteurs. Il facilite également l'accès des agriculteurs à des prêts bonifiés via l'agro-industrie. Les secteurs de la volaille, de la noix de cajou, de la banane ou encore des lentilles et du soja ont déjà bénéficié de son appui. Environ 400 entreprises ont été appuyées, chacune impactant le niveau d'activité de 50 à 100 exploitations agricoles. Le budget annuel, de 7 à 8 millions d'USD, est financé à 98 % par des bailleurs de fonds.

On peut également citer l'exemple de la Fundación Jalisco au Mexique. L'incubateur a mis au point une chaîne logistique reliant les MPE incubées à des marchés étrangers, leur permettant ainsi d'avoir accès à des prix très rémunérateurs en contrepartie de l'offre de produits de haute qualité et finement conditionnés.

La *Fundación Jalisco de Innovación y Desarollo*

S'inspirant du modèle de la Fundación Chile, la Fundación Jalisco a été fondée en 2006 à Guadalajara au Mexique par le gouvernement de l'État de Jalisco et des investisseurs privés. Elle est dotée d'un capital de démarrage de 4 millions d'USD.

L'institution appuie le développement de filières entières, notamment de la myrtille, du fromage et de l'huile d'olive. Elle offre des services de formation et d'assistance technique, facilite l'accès au financement et l'adoption de nouvelles technologies.

L'institution a appuyé 220 producteurs cultivant plus de 300 hectares de myrtille, générant ainsi plus de 400 emplois. Le chiffre d'affaires de la filière myrtille s'élèverait à plus de 5 millions d'USD. La Fundación Jalisco a également attiré des distributeurs majeurs dans la région. Les produits s'exportent aujourd'hui aux États-Unis et en Grande Bretagne.

Le budget annuel de la structure s'élève à 400 000 USD, autofinancé aujourd'hui à hauteur de 45 %, essentiellement au travers de la facturation d'honoraires et des revenus de ses capitaux propres.

• *Le développement de nouveaux incubateurs*

Les incubateurs les plus avancés sont capables d'appuyer l'émergence de nouveaux incubateurs à l'échelle nationale et internationale. La Fundación Chile a ainsi incubé d'autres incubateurs au Mexique (Fundación de Jalisco et Fundación Sonora) et au Pérou (Fundación Perú).

De même, ABI-ICRISAT a permis l'incubation de dix autres incubateurs en Inde. La réplicabilité et l'extension à l'échelle nationale ou internationale sont généralement facilités par un cadre politique favorable à l'émergence d'incubateurs agroalimentaires.

L'incubateur d'entreprises agro-alimentaires ABI-ICRISAT en Inde

Fondé en 2002 à Hyderabad et initialement doté de 500 000 USD par le gouvernement indien, ABI-ICRISAT se concentre sur l'émergence de PME agroalimentaires compétitives par le développement et la commercialisation de technologies adaptées au secteur, l'offre de services de consultance et la facilitation de l'accès à des réseaux, des laboratoires et des champs d'expérimentaux. 40 000 agriculteurs ont été appuyés par la structure.

ABI-ICRISAT a également pris l'initiative de développer un réseau d'incubateurs indiens du secteur agroalimentaire (NIABI – *Network of Indian Agribusiness Incubators*). La création de dix nouveaux incubateurs rattachés à des centres nationaux de recherche et des universités en Inde a ainsi été accompagnée durant toute la phase de mise en place initiale. Le budget de fonctionnement de la structure s'élève à 223 000 USD.

• *Le retrait progressif et le renforcement de collaborations au sein de la filière*

Le positionnement de l'incubateur doit évoluer à mesure que son environnement se renforce. Ce repositionnement est nécessaire afin qu'il demeure pionnier dans le domaine et maintienne son objectif de démonstration. Ultimement, l'incubateur doit se retirer des différentes étapes du processus d'incubation d'une entreprise pour se concentrer sur le développement de nouvelles visions pour le secteur et la mise en réseau d'experts.

L'exemple de la Fundación Chile illustre bien l'évolution progressive de son positionnement :

Étape 1 – Mise en place d'une organisation facilitant l'innovation (1976-1980).

Étape 2 – Développement de filières et investissements stratégiques dans les entreprises pionnières (1980-1990).

Étape 3 – Réinvention et adaptation continues (1990-2000).

Étape 4 – Interventions stratégiques dans la filière et réinvention continue (2000-2007).

Étape 5 – Recherche de nouveaux créneaux dans l'écosystème de l'innovation et de l'incubation (2008-2011).

La Fundación Chile

Basée à Santiago de Chile et créée en 1976 par le gouvernement chilien et IT&T Corporation (USA), Fundación Chile est dotée d'un capital de démarrage de 50 millions d'USD. L'institution s'est donné pour objectif d'accroître la compétitivité de filières entières en travaillant sur les goulots d'étranglements et en investissant dans des entreprises pionnières. Les clients de l'institution sont aussi bien des entrepreneurs que des agriculteurs, à un stade précoce de leur développement ou souhaitant atteindre un niveau de croissance supérieur. Les services développés par Fundación Chile concernent : le transfert de technologie, l'appui à l'élaboration de business plans et de stratégies de marché, l'appui à la conduite d'études de marché et à l'accès au financement. L'institution négocie également au profit d'entreprises chiliennes des technologies disponibles au niveau international et relie les entreprises et les agriculteurs aux programmes gouvernementaux existants. L'institution a ainsi appuyé la création de plus 85 entreprises et généré 1,3 million d'USD de bénéfices sociaux pour le Chili (1976-2005). Elle a contribué à la dynamisation de plus de 15 filières dans les domaines entre autres des fruits et légumes, de l'aquaculture, du vin, de la foresterie et par la suite de la biotechnologie, de l'informatique, et des technologies environnementales.

Les frais d'exploitation de la structure s'élèvent à 40 millions USD par an, l'institution s'autofinançant aujourd'hui à hauteur de 85 %.

BONNES PRATIQUES ET LEÇONS D'EXPÉRIENCES

Sur la base de ces dix expériences, le rapport conclut que le succès d'un incubateur, mesuré par sa capacité à favoriser l'émergence de MPE agroalimentaires à un coût raisonnable, dépend de cinq facteurs.

La gestion du risque

L'une des caractéristiques de l'incubation de MPE du secteur agroalimentaire touche aux risques inhérents au secteur. Y évoluer implique non seulement de s'exposer à des risques liés à la concurrence, la technologie et la consommation mais également à des risques de nature biologique (maladies et parasites) et climatique. En conséquence, moins d'entrepreneurs sont prêts à se lancer dans la transformation agroalimentaire. L'une des compétences clés d'un incubateur tiendra donc à sa capacité à réduire les risques inhérents à la production et la distribution de produits agricoles. Les incubateurs étudiés proposent différentes stratégies afin d'aider leurs clients à mitiger ces risques et améliorer leur potentiel de croissance, notamment :

- des stratégies basées sur la technologie, en proposant des semences résistantes à la sécheresse (développées par ICRISAT et commercialisées par ABI-ICRISAT) ou aux parasites (telles que le coton BT développé par ICRISAT) ;
- des stratégies basées sur le développement de franchises afin de garantir des débouchés et le prix (ce qui est le cas du système développé par Timbali et la Fundación Jalisco) ;
- des stratégies basées sur le réseau, facilitant l'accès au crédit, l'obtention de licences et d'autorisations.

Les risques auxquels sont exposées les MPE peuvent être également d'ordre interne. L'analyse que mène systématiquement la Fundación Chile en cas d'échec montre que l'un des principaux risques tient à la faible capacité de management de l'entreprise incubée. Les incubateurs devraient par conséquent développer des formes efficaces d'alerte pour détecter les difficultés liées à la gestion d'entreprise et définir des processus d'accompagnement. Le processus de sélection initial devrait également tenir compte de la marge de progression de l'entrepreneur en matière de gestion d'entreprise.

Avoir une compréhension d'ensemble de la filière

Il semblerait que les incubateurs se focalisant sur le renforcement d'entreprises d'une filière spécifique ont plus d'impact que ceux se focalisant sur les MPE du secteur agroalimentaire sans distinction de filière. L'approche par la filière permet en effet d'avoir une compréhension approfondie de l'environnement (production, politique, consommation, intrants, etc.) dans lequel évolue la MPE. En connaissant les attentes des consommateurs, les incubateurs sont mieux à mêmes d'accompagner les MPE agroalimentaires dans le développement de produits adaptés.

L'un des exemples illustrant le mieux l'importance de l'approche par la filière est celui des distilleries Rusni, le premier client de l'incubateur ABI-ICRISAT. La collaboration initiale, très prometteuse, associait une entreprise dynamique, désireuse de développer une technologie d'extraction d'éthanol du sorgho sucrier ; les scientifiques d'ICRISAT qui avaient développé la technologie correspondante ; et ABI-ICRISAT qui avait facilité l'obtention de licences, l'élaboration du business plan, l'obtention de crédit et la promotion de l'entreprise. Cet appui n'a toutefois pas tenu compte des contraintes externes inhérentes à la filière dans laquelle l'entreprise évoluait. Le développement rapide de l'entreprise s'est bientôt heurté à un environnement politique défavorable au développement des biocarburants et au manque de fournisseurs de matières premières, engendrant des difficultés financières importantes pour l'entreprise.

La vertu de l'exemple

L'impact d'un incubateur va au-delà du renforcement de l'entreprise incubée : par l'exemple qu'il suscite, l'incubateur génère un effet d'entraînement pour tout le secteur. En montrant que des femmes pauvres pouvaient devenir des fournisseurs franchisés pour l'industrie de la fleur coupée, l'incubateur Timbali a ainsi ouvert la voie pour le développement d'une filière compétitive et durable. De même, l'exemple d'entrepreneurs ayant développé une moyenne entreprise florissante en biotechnologie avec l'appui de l'incubateur brésilien Centev/UFV, a inspiré d'autres entrepreneurs à se rapprocher de l'incubateur.

Un modèle de croissance flexible

La longévité d'un incubateur dépend également de sa capacité à s'adapter à un milieu sans cesse en évolution. La croissance et la réplicabilité du modèle sont un bon indicateur de l'efficacité du business modèle de l'incubateur.

L'offre d'une gamme complète de services

Les besoins d'une MPE changent rarement : l'entreprise doit connaître qui sont ses clients et quelles sont leurs attentes, les normes auxquelles elle doit se conformer pour toucher ce marché, et quels sont les avantages comparatifs qu'elle peut exploiter pour les atteindre. L'incubateur devra donc développer un ensemble de services permettant de répondre aux besoins de la MPE, soit en interne, soit par le développement d'un solide réseau de prestataires.

Ces services peuvent être catégorisés de la manière suivante :

- intrants (semences, engrais, équipement de transformation, conditionnement) ;
- financement (prêts, crédits de fournisseurs) ;
- examens de laboratoire (analyse nutritionnelle, étude sur la durée de conservation) ;
- conformité (certifications, normes) ;
- marchés (identification, routes, canaux de distribution).

RECOMMANDATIONS CONCLUSIVES

Sur la base de cette étude, *infoDev* a lancé un programme pilote de formation à destination des équipes d'incubateurs. La demande pour ce type de formation est en effet relativement forte étant donné qu'aucun programme de formation n'a pour l'instant été développé en s'inspirant de l'expérience d'autres incubateurs de pays en développement.

InfoDev souligne également l'importance d'initier des programmes de développement de réseaux d'incubateurs qui soient articulés avec les initiatives existantes en matière d'organisation des producteurs, d'amélioration de l'environnement des affaires et de développement de filière. Pour ce faire, une étude plus large, incluant également des exemples d'échecs en matière d'incubation d'entreprises serait utile.

➔ Pour en savoir plus :

- **Pour plus d'informations et d'outils pour la mise en place d'un incubateur, consultez :** www.idisc.net *(Incubator toolkit)*
- **Les vidéos présentant les expériences en Afrique, en Asie et en Amérique latine peuvent être consultées sur le site :** www.infodev.org/en/Article.800.html

L'Actualité des services aux entreprises
NUMÉRO 23 • OCTOBRE 2012
Un produit d'information du Gret financé par l'AFD et la Fondation de France

Outils d'appui aux jeunes entreprises dans les pays de l'OCDE et leur application dans les pays en développement

Ce rapport a été réalisé par la GIZ à la demande du ministère allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) afin d'offrir un aperçu des outils d'appuis aux jeunes entreprises existants dans les pays de l'OCDE et d'évaluer les conditions dans lesquelles ils peuvent être appliqués dans les pays en développement.

Depuis les travaux de Birch (1979), révélant que la majorité des emplois sont créés par les petites et moyennes entreprises (PME), les décideurs politiques des pays de l'OCDE ont accordé beaucoup d'attention à leur promotion. Un grand nombre d'instruments visant à faciliter la création et le développement d'entreprises ont ainsi été élaborés. L'objectif de cette étude est de fournir un aperçu de ces instruments et d'analyser leur pertinence et les conditions dans lesquelles ils peuvent être appliqués dans les pays à faible revenu (PFR) et à revenu intermédiaire (PRI).

TYPOLOGIE D'ENTREPRISES

Le rapport distingue quatre types d'entreprises :

- **les entreprises basées sur les nouvelles technologies**, qui se caractérisent généralement par une forte concentration d'expertise et dont les produits ou services sont souvent issus de la recherche universitaire ou en laboratoire ;
- **les entreprises basées sur des opportunités de marché**, généralement créées par d'anciens employés ayant identifié un besoin auquel ils n'ont pas pu répondre dans le cadre de leur ancienne entreprise ;
- **les entreprises imitant les produits et services existants** : elles sont motivées par le désir de la personne d'être son propre patron, sont rarement basées sur de nouvelles technologies et ne répondent pas nécessairement à une opportunité de marché. Elles sont généralement créées dans les secteurs où les barrières à l'en-

Start-up Promotion Instruments in OECD Countries and their Application in Developing Countries, GIZ, 2012, 54 p.

➔ Accéder au document original :
http://www2.gtz.de/wbf/library/detail.asp?number=10387

trée sont faibles, tels que la restauration et les services ;

- **les entreprises créées par nécessité**, lorsqu'une personne n'a pas été en mesure de trouver un emploi rémunéré. Ces entreprises sont généralement créées dans les secteurs nécessitant peu de compétences et où les barrières à l'entrée sont faibles.

Les deux premiers types d'entreprises sont ceux qui croissent le plus rapidement et qui recrutent le plus. Ces entreprises constituant la minorité (globalement 0,9 % des petites entreprises créées chaque année dans les pays développés pour les premières et 12 % pour les deuxièmes), leur contribution générale à l'emploi reste néanmoins limitée. Toutefois, leur effet d'entraînement étant potentiellement plus important sur la croissance, ce rapport se concentre sur les instruments ciblant plus spécifiquement ce type d'entreprises.

STRATÉGIES ET OUTILS DE PROMOTION DES JEUNES ENTREPRISES DANS LES PAYS DÉVELOPPÉS

La plupart des politiques de promotion des jeunes entreprises mises en place dans les pays de l'OCDE combinent divers types d'instruments qui peuvent être classés dans les catégories suivantes.

Appui financier direct ou indirect

• Les aides et subventions

Un **appui financier direct non remboursable (aide/subvention)** peut être apporté à l'entreprise à son stade d'idée, de création ou de démarrage. Le montant de ce type d'aide varie généralement de 10 000 et 50 000 euros. Afin d'en bénéficier, les entrepreneurs doivent soumettre leur idée d'entreprise à un comité d'experts, qui l'évaluera en fonction de sa viabilité.

Le défi principal de ce type d'appui est de cibler correctement les entreprises, afin que seules les plus prometteuses puissent en bénéficier. Afin de limiter les coûts administratifs, de nombreux programmes se spécialisent sur un secteur en particulier ou limitent leur aide à un petit nombre d'entreprises.

• Les prêts et systèmes de garantie

Les mesures d'appui financier peuvent également prendre la forme de **prêts à des conditions avantageuses** (taux d'intérêt inférieurs à ceux du marché, délais de remboursement plus longs, ou exigeant moins de garanties). Ils peuvent être **délivrés directement par des banques publiques**, ce qui vise essentiellement à pallier au manque de financement privé pour les projets d'entreprise plus risqués. Ces banques doivent veiller à diversifier le portefeuille d'activités qu'elles soutiennent afin de mitiger les risques, en finançant aussi bien des projets risqués que des projets plus sécurisés à fort potentiel. Certains prêts sont également **délivrés indirectement aux jeunes entreprises via des structures privées**, ce système présentant l'avantage de réduire les coûts administratifs.

Les mesures d'appui financier peuvent également se traduire par la mise en place d'un **système de garantie** afin d'encourager l'octroi de crédit par des banques privées. Les garanties sont apportées par des fonds visant à faciliter l'accès de PME innovantes au crédit bancaire. Le montant de la garantie peut aller de 50 000 à 500 000 euros. Ces fonds sont généralement des structures privées appuyées par l'État. Les garanties peuvent être également directement fournies par le secteur public aux individus sans passer par des structures privées.

• Le capital-risque

Les fonds de capital-risque apportent du capital (allant de 100 000 à 2 millions d'euros), **ainsi que leurs réseaux et expérience** à la création et aux premières phases de développement d'entreprises innovantes ou de technologies considérées comme à fort potentiel de développement.

Ils prennent en contrepartie des parts dans l'entreprise et peuvent influer sur ses orientations stratégiques. Ce type de capital est particulièrement important pour les entreprises développant de nouvelles technologies pour lesquelles la réaction du marché est incertaine. Les fonds de capital-risque sont publics ou privés, les fonds privés se concentrant souvent sur les entreprises à un stade de développement avancé, tandis que les fonds publics se concentrent davantage sur les entreprises à un stade initial de développement. Le succès de ce type d'outils dépend de la qualité de ses gestionnaires qui doivent avoir une connaissance approfondie du marché.

• *L'incitation fiscale*

Certains États ont également mis en place des mesures d'**incitations fiscales** qui peuvent cibler l'entrepreneur (réduction de l'impôt sur le revenu ou réduction de ses cotisations à la sécurité sociale), l'entreprise (exonération fiscale temporaire ou taux réduits de TVA) ou les investisseurs dans l'entreprise (exonération d'impôts sur une partie des retours sur investissement, déduction fiscale des pertes liées à l'investissement, etc.). Le montant de ces incitations peut aller jusqu'à 100 000 euros.

Appui en conseil et en infrastructure

• *Appui conseil*

Il consiste en la fourniture gratuite ou à un coût réduit de **conseil juridique** (formes juridiques d'entreprises, contrats, droit du travail) ou **en création et management d'entreprise** (enregistrement de l'entreprise, élaboration d'un *business plan*, renseignements sur les aides existantes, etc.). Ces appuis peuvent être apportés de plusieurs manières, que ce soit via les services publics en ligne ou encore au travers de structures telles que les chambres de commerce ou les autorités locales.

• *Infrastructures*

Les appuis en infrastructure incluent **la mise à disposition gratuite ou à moindre coût d'espaces ou de services**, généralement au travers d'incubateurs ou de centres d'affaires financés par des fonds publics. Certaines de ces structures se concentrent sur des secteurs considérés comme porteurs, comme les nanotechnologies, les biotechnologies ou l'environnement.

Il est préférable que les incubateurs appuient des entreprises à des stades de développement différents, afin de permettre aux jeunes entreprises d'apprendre des plus expérimentées. Les incubateurs devront également **trouver un juste équilibre entre leur spécialisation sur un secteur** d'une part, favorisant la diffusion de connaissances entre les entreprises, et **la recherche d'économies d'échelle** d'autre part, en appuyant un nombre plus large d'entreprises, ce qui leur permet de réduire les coûts fixes supportés par entreprise. Ce choix dépendra en grande partie de la taille, de la composition du secteur et du potentiel des jeunes entreprises dans la région.

• *Appui à la commercialisation*

L'appui à la commercialisation peut se concrétiser par **l'organisation de foires ou un appui financier pour participer à des foires existantes, au niveau national ou international**. Il peut également prendre la forme d'un **appui conseil personnalisé**, par exemple en vue de pénétrer un marché étranger.

Le défi majeur de ce type d'instrument réside dans la sélection des entreprises, afin de cibler celles dont les produits et services sont viables et prometteurs, mais qui souffrent de réelles difficultés à la commercialisation. Afin de limiter le nombre d'entreprises à analyser et sélectionner, les appuis à la commercialisation sont souvent spécialisés sur certains secteurs ou domaines techniques.

• *Réseaux de business angels*

Les *business angels* sont des entrepreneurs ou professionnels expérimentés désireux d'investir financièrement dans de jeunes entreprises qu'ils accompagnent dans la phase de démarrage. Leur organisation en réseau permet à l'entrepreneur d'envoyer son plan d'affaires au réseau, qui identifiera le *business angel* qui sera le mieux à même de l'accompagner.

Pour qu'un réseau soit efficace, il est recommandé qu'il regroupe un grand nombre de *business angels*. Ceci a pour effet d'attirer un plus grand nombre d'entrepreneurs et ainsi améliorer les opportunités d'investissements pour les *business angels*. Il est également recommandé que le réseau agisse en partenariat avec d'autres initiatives d'appui à l'entreprise, tels que des programmes de formation ou de financement.

Promotion d'exemples à succès

Ce type d'outil vise à sensibiliser le public à l'entrepreneuriat et à encourager la création et le développement d'autres entreprises prometteuses. Il peut se concrétiser par l'attribution de **récompenses aux meilleures start-ups**. Dans ce cas, **il est important que les entreprises sélectionnées puissent réellement servir de modèle à d'autres**, en n'étant ni trop spécialisées ni trop complexes.

Ce type d'appui peut également passer par **l'organisation de concours** pour sélectionner le ou les projets d'entreprise les plus prometteurs. Pour que ce type

d'outil soit efficace, une part équitable des projets soumis doit pouvoir effectivement bénéficier d'une récompense. Il est également utile de garder une certaine souplesse dans le nombre de projets récompensés, afin de pouvoir le revoir à la hausse ou à la baisse en fonction de la qualité des projets soumis.

Dans les deux cas, **le prix peut prendre la forme d'un appui pécuniaire ou non** (appui personnalisé, formation, accès facilité à des réseaux d'entreprises, etc.).

Formation

La création d'entreprise peut être favorisée par l'organisation de **formations à l'entreprenariat**, la **création de chaires universitaires dédiées à l'entreprenariat**, ou encore la mise en place d'**incubateurs** et de **projets d'entreprises virtuels au sein d'établissements de formation**.

• Formations à l'entreprenariat

Pour s'assurer qu'elles bénéficient à ceux qui en ont le plus besoin, les formations à l'entreprenariat doivent s'articuler avec d'autres activités soutenant la création et le développement de l'entreprise. Elles peuvent également être délivrées par des structures en contact avec des entrepreneurs actuels ou potentiels, telles que les chambres de commerce ou les autorités locales en charge de ces questions.

• Projets d'entreprises virtuels dans les établissements de formation

Ce type d'activité vise à ouvrir les étudiants aux opportunités et aux défis de l'entreprenariat. Bien que virtuels, ces projets doivent être réalistes et retracer les différentes barrières et défis auxquels doivent faire face les créateurs d'entreprise. En particulier, l'environnement de marché doit être correctement représenté, par exemple en incluant des clients réticents aux produits d'entreprises encore inconnues et en simulant les réactions des concurrents.

• Favoriser l'émergence d'entrepreneurs parmi les étudiants

Étant donné le caractère limité des ressources des établissements de formation, la démarche la plus efficace consiste à favoriser le développement de partenariats avec des banques spécialisées dans le financement de start-ups, des incubateurs d'entreprises, des réseaux de *business angels* ou autres programmes d'appui à la création d'entreprise. Les activités ayant trait à l'entreprenariat au sein des établissements de formation (modules dédiés à l'entreprenariat, projets d'entreprise virtuels, contact avec des réseaux et acteurs extérieurs d'appui à la création d'entreprise, etc.) doivent agir en synergie.

LA PROMOTION DE LA PETITE ENTREPRISE DANS LE CONTEXTE DES PAYS EN DÉVELOPPEMENT

L'utilisation de ces outils dans les pays en développement suppose leur adaptation, et une analyse des barrières et du contexte de l'entreprenariat, ayant notamment trait au rôle et à l'efficacité des institutions, l'existence ou non d'une sécurité sociale, et l'efficience des marchés financiers.

De manière générale, les entrepreneurs constituent une part plus importante de la population active dans les pays en développement que dans les pays développés. Ils sont souvent auto-employés et gèrent leur entreprise à une petite échelle.

Ces entreprises sont confrontées à une concurrence intense, une faible demande et des marchés financiers peu développés. **L'environnement des affaires pour la création d'entreprise**, apprécié au travers du nombre de procédures, du temps, du coût et du capital nécessaires pour créer son entreprise, **y est généralement moins attractif que dans les pays développés.**

Ces entreprises sont souvent créées par nécessité et ne sont pas nécessairement basées sur un modèle d'affaire durable ou des capacités entrepreneuriales avérées. Plutôt que de poursuivre des approches novatrices, elles tendent à imiter les produits et services existants.

L'un des obstacles majeurs au développement des entreprises dans les pays en développement tient également au **manque d'infrastructures techniques**, tels que le transport, la télécommunication et l'électricité.

Dans ce contexte, **la promotion de l'entreprenariat passe premièrement par la simplification de l'environnement des affaires**. Ceci constitue une mesure efficace, engendrant rarement des coûts supplémentaires, et permettant au contraire de faire des

économies aussi bien pour l'administration que pour les entreprises.

La promotion des entreprises passera également par **la mise à niveau des entreprises existantes**, notamment en élevant leur niveau d'innovation. Ici, l'innovation s'entend moins comme l'utilisation ou le développement de hautes technologies que comme l'amélioration des caractéristiques et de la qualité des produits et services existants, et la recherche de solutions à des besoins de marché non encore pourvus.

La combinaison d'instruments à privilégier pour la promotion des entreprises dépend fortement du contexte économique local. Le rapport distingue ici les instruments pouvant être appliqués dans les pays à faible revenu (PFR) et à revenu intermédiaire (PRI).

Stratégies pour la promotion de jeunes entreprises dans les pays à faible revenu

Dans les PFR, les stratégies de promotion de l'entreprise devraient se concentrer sur la mise à niveau des entreprises existantes et l'introduction d'aspects innovants.

Les **formations ciblant les entreprises** pourront s'inspirer des programmes CEFE[1] de la GIZ, Germe[2] du BIT et Empretec[3] de la Cnuced, mais devraient toutefois être adaptées afin d'être centrées sur **le développement et l'expérimentation d'idées innovantes**.

Il est préférable que ces formations soient limitées aux entreprises les plus prometteuses. Afin de les identifier, ces programmes doivent agir en synergie avec d'autres initiatives d'appui à l'entreprise, telles que l'organisation de concours de jeunes entreprises, des initiatives entrepreneuriales au sein d'établissements de formation, ou encore des réseaux d'appuis aux entreprises.

Les jeunes entreprises innovantes nécessitant des investissements substantiels dans leur phase de démarrage, ces programmes de formation doivent aller de pair avec **l'accès à des sources de financement suffisantes**. Si les marchés financiers ne permettent pas de répondre à ce type de besoins, des programmes de subvention (notamment pour le développement de nouveaux produits) ou de crédit (pour des investissements plus classiques) doivent être mis en place.

Enfin, **récompenser les entreprises ayant développé des produits innovants** aura pour effet d'encourager d'autres entrepreneurs à s'ouvrir à l'innovation.

Stratégies pour la promotion de jeunes entreprises dans les pays à revenu intermédiaire

Dans les PRI, la promotion des jeunes entreprises peut être conçue en lien avec une politique d'innovation visant à moderniser les capacités technologiques des entreprises. Une telle politique peut recouvrir les axes suivants :

- la mise en place d'infrastructures, telles que des incubateurs, en lien avec des initiatives favorisant l'esprit d'entreprise dans les universités ou des concours d'entreprises innovantes ;
- des programmes de financement ciblant les entreprises nées de la recherche universitaire ;
- la récompense d'entreprises innovantes pouvant servir d'exemples à d'autres entrepreneurs ;
- des programmes d'investissement en capital-risque et de développement de réseaux de *business angels* une fois qu'un groupe significatif d'entreprises innovantes aura pu être identifié.

Récapitulatif des outils d'appui à l'entreprise et critères d'application dans les pays en développement

La plupart des outils d'appui aux jeunes entreprises utilisés dans les pays développés peuvent être utilisés dans les pays en développement, sous réserve

1. CEFE – Competency-based Economies through the Formation of Enterprise *: méthode de formation conçue pour développer et renforcer les compétences des entrepreneurs existants et potentiels afin de favoriser un climat propice au développement de l'initiative privée.*

2. Germe – Gérez mieux votre entreprise : programme de formation en gestion basé sur la création et une meilleure gestion des petites entreprises afin de favoriser l'augmentation et l'amélioration des emplois dans les économies en développement et en transition.

3. Programme de renforcement des capacités ayant pour objectif d´encourager la création de structures durables d´appui aux entrepreneurs pour les aider à lancer de petites et moyennes entreprises novatrices et compétitives au plan international.

que les conditions permettant l'efficacité et la pertinence de cet outil soient réunies. Les spécifications et adaptations permettent de cibler l'outil selon le type d'entreprise et de lier ces outils aux initiatives politiques existantes.

Le tableau ci-dessous offre un récapitulatif des outils d'appuis à l'entreprise mentionnés, et des conditions économiques, politiques, sociales et adaptations nécessaires pour leur application dans les pays en développement.

Outil	Éléments de contexte et conditions nécessaires	Pays dans lesquels il peut s'appliquer	Spécifications/ adaptations
Aide à la création d'entreprise (subventions)	Gestion efficace (non corrompue) du programme d'aide, gestionnaires de programme qualifiés	PRI	Restreindre à des secteurs ou domaines techniques spécifiques ; à concevoir en lien avec d'autres outils de promotion de l'innovation
Prêts délivrés par les banques publiques	Insuffisance de banques privées efficaces, administration efficace (non corrompue)	PFR et PRI	Cibler les entreprises ayant des idées innovantes
Prêts délivrés indirectement par les banques privées	Existence de banques privées efficaces	PFR et PRI	Cibler les entreprises ayant des idées innovantes
Investissement en capital-risque	Absence de fonds de capital-risque, premier appel public à l'épargne (IPOs – *Initial Public Offerings*)	PRI	Restreindre à des secteurs et domaines techniques présentant des avantages comparatifs ; impliquer des investisseurs internationaux
Garanties pour les investissements privés dans les entreprises	Existence de banques privées efficaces, de fonds de capital-risque et de fonds de garantie	aucun	-
Incitation fiscale	Système d'imposition efficace	aucun	-
Conseil juridique et en gestion d'entreprise	Notions de base en management maîtrisées par les entrepreneurs, existence de structures de conseil privées, volonté d'apprendre	PFR	Lier à des programmes de formation spécialisés dans le développement et l'expérimentation d'idées novatrices
Infrastructures	Marché de l'immobilier commercial inexistant ou inefficace	PRI	Lier à des programmes techniques et universitaires ; utiliser les incubateurs pour faciliter la mise en réseau et le développement d'une masse critique d'entreprises dans des secteurs spécifiques

.../...

Outil	Éléments de contexte et conditions nécessaires	Pays dans lesquels il peut s'appliquer	Spécifications/ adaptations
Appui à la commercialisation	Existence d'entreprises dont les produits peuvent être commercialisés à l'étranger	PFR	Restreindre à des produits et services innovants pouvant être compétitifs à l'international
Récompenses aux entreprises prometteuses	Faible intérêt pour l'entreprenariat	PRI	Récompenser les meilleures entreprises pouvant servir d'exemples à d'autres
Concours de créateurs d'entreprise	Existence d'un pool d'entreprises	PFR et PRI	Cibler les innovations ; à éventuellement combiner avec des concours d'innovation
Formation d'entrepreneurs	Volonté d'apprendre	PFR	Cibler l'émergence, le développement et l'expérimentation d'idées novatrices
Programmes de formation aux compétences entrepreneuriales	Système de formation développé	PFR et PRI	Inclure des modules de gestion de l'innovation et ciblant l'internationalisation
Projets d'entreprise virtuels dans les établissements de formation	Formation secondaire et/ou post-secondaire incluant des formations sur les connaissances commercialisables	PRI	Utile dans le cadre d'initiatives plus larges visant à accroître les activités de commercialisation des établissements de formation
Développement de compétences entrepreneuriales parmi les étudiants	Formation secondaire et/ou post-secondaire incluant des formations sur les connaissances commercialisables, capacité de l'établissement de formation	PRI	Lier à des instruments de financement pour la création d'entreprises
Campagnes de communication grand public	Faible intérêt pour l'entreprenariat	aucun	-
Réseau de *business angels*	Existence de *business angels*	PRI	Vérifier que la capacité d'investissement du *business angel* est suffisante pour financer les jeunes entreprises dans des domaines techniques ; éventuellement impliquer des *business angels* internationaux

L'Actualité des services aux entreprises
NUMÉRO 23 • OCTOBRE 2012
Un produit d'information du Gret financé par l'AFD et la Fondation de France

OUTILS D'ACTION

Les formations Germe/SIYB de l'OIT pour le renforcement des micro et petites entreprises dans les pays en développement

Les micro et petites entreprises créent la majorité des emplois dans les pays en développement. Le soutien à ces entreprises a par conséquent été l'une des priorités de nombreux États au cours des dernières décennies.

L'OIT a accompagné ces efforts en aidant les acteurs publics et privés à fournir des services d'appui adaptés aux micro et petites entreprises, notamment en élaborant un certain nombre d'outils visant à renforcer leurs capacités, afin de maximiser leur impact sur la réduction de la pauvreté et la création d'emploi. Ces outils, regroupés sous l'appellation Germe – Gérez mieux votre entreprise – ont été développés dès les années 1980 à l'intention d'entrepreneurs potentiels ou en activité afin de les accompagner dans leur projet d'entreprise.

Cette étude conduite en 2011 vise non seulement à évaluer le nombre de personnes ayant bénéficié de ces formations, mais tire aussi des leçons d'expérience suite à leur mise en œuvre dans plusieurs pays.

➔ Accéder au document original :

Start and Improve Your Business - Global Tracer Study 2011, OIT, 2012, 65 p.

www.ilo.org/empent/areas/start-and-improve-your-business/WCMS_178124/lang--en/index.htm

HISTORIQUE DES FORMATIONS GERME DE L'OIT

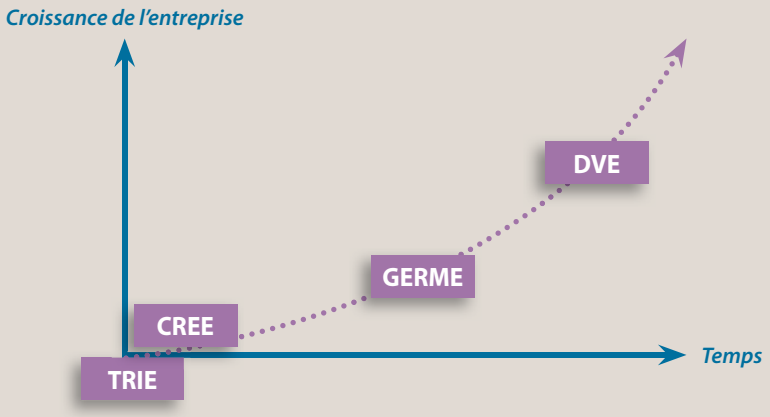
Les formations Germe sont nées d'un programme de formation en gestion appelé « S'occuper de votre entreprise » (*Look after your Firm*), développé dans les années 1970 par la Fédération suédoise des Employeurs à l'usage des PME.

À la suite d'un projet de l'Organisation internationale du travail (OIT) financé par la Coopération suédoise, ce programme de formation a été adapté dans les années 1980 aux besoins des entrepreneurs des pays en développement.

Le programme ainsi adapté fut appelé Germe – Gérez mieux votre entreprise (*Improve your business* – IYB). Il fut suivi au début des années 1990 d'un nouveau programme ciblant les créateurs d'entreprises, appelé CREE – Créez votre entreprise (*Start your Business* – SYB). Vers la fin des années 1990, un troisième outil fut élaboré, le programme de formation « Trouvez votre idée d'entreprise – TRIE » (*Generate your Business Idea* – GYB), auquel s'est ajouté au début des années 2000 l'outil « Développez votre entreprise – DVE » (*Expand your Business – EYB*).

L'ensemble de ces outils (à l'exception du programme DVE) ont été regroupés sous l'appellation Germe, chacun d'entre eux constituant l'une des composantes du programme visant à répondre aux besoins des entrepreneurs selon la maturité de leur projet d'entreprise *(voir le graphique 1 page suivante)*.

GRAPHIQUE 1. **Des produits de formation différenciés selon la maturité du projet d'entreprise**



PRÉSENTATION DES FORMATIONS GERME

« TRIE – Trouvez votre idée d'entreprise »

Le programme TRIE répond aux besoins de potentiels entrepreneurs souhaitant développer une idée d'entreprise réaliste. La formation, d'une durée de deux jours, a pour objectif de permettre aux individus de trouver des idées d'entreprise en les aidant à analyser leurs propres compétences et connaissances, et à sélectionner les idées les plus réalistes.

« CREE – Créez votre entreprise »

La formation CREE cible les porteurs d'une idée d'entreprise concrète et réalisable, et les accompagne dans leur parcours de création d'entreprise. La formation est conçue pour les aider à élaborer une stratégie marketing, planifier les besoins en personnel, estimer le coût des produits et services, et décider de la forme légale de la future entreprise. Les participants sont également formés sur les licences et autorisations dont ils auront besoin et à faire la prévision des finances qui leur seront nécessaires. À la fin des cinq jours de formation, les participants ont rédigé un plan d'affaires qui leur servira de schéma directeur dans le processus de création de leur entreprise. La formation est généralement suivie d'une session de conseil de groupe dans les quatre semaines suivant la formation.

« GERME – Gérez mieux votre entreprise »

La formation Germe s'adresse aux chefs de micro et petites entreprises (MPE) employant au maximum dix personnes et ayant au moins six mois d'expérience en gestion d'entreprise.

À la fin de la formation, ces entrepreneurs doivent être à même de mieux commercialiser leurs produits, mettre en place des méthodes standards d'approvisionnement mais aussi de gestion de stock, de comptabilité, de calcul de coûts, de planification financière et de marketing, et des pratiques améliorées pour accroître leur productivité. Étant donné les besoins spécifiques des entrepreneurs, la formation est délivrée sur une base modulaire sur une durée de 7,5 jours.

« DVE – Développez votre entreprise »

Le programme de formation DVE s'adresse aux entrepreneurs orientés vers la croissance de leur entreprise. Les participants y sont accompagnés dans la révision de leur stratégie d'entreprise en affinant ses objectifs, en évaluant ses facteurs clés de succès et en analysant un éventail de stratégies de croissance et leurs implications sur les services marketing, opérationnels et de gestion des ressources humaines de la structure.

Les adaptations linguistiques et thématiques des programmes

Les programmes de formation Germe ont été traduits dans 32 langues[1]. Ils ont en outre été adaptés pour répondre aux besoins de secteurs spécifiques (tourisme, bâtiment, gestion des déchets, pêche, foresterie et agriculture), mais aussi de groupes cibles particuliers (prisonniers au Sri Lanka, entrepreneurs de pays en situation de post-conflit ou post-catastrophe, personnes séropositives, migrants, handicapés, personnes faiblement alphabétisées, etc.).

FONCTIONNEMENT DU RÉSEAU

L'OIT ne met pas en œuvre les programmes de formation elle-même. Elle s'appuie sur des structures locales, publiques ou privés, ayant vocation à délivrer des services d'appui aux entreprises qu'elle forme à cet effet.

La sélection et la formation de formateurs Germe

Le démarrage des formations Germe dans un pays donné intervient après une étude de la demande pour ce type de services. Si le besoin est confirmé, des facilitateurs Germe de l'OIT identifient et sélectionnent des structures d'appui aux entreprises capables de délivrer des services de formation de qualité aux entrepreneurs. Ces structures se comptent parmi :

- **des institutions de service public :** agences d'appui à la petite entreprise, services de placement, services sociaux, fédérations d'employeurs, syndicats, départements ministériels, chambres de commerce, etc. ;
- **des établissements de formation :** établissements de formation technique ou professionnelle, centres de formation, universités, etc. ;
- **des établissements financiers :** banques, institutions de microfinance (IMF), etc. ;
- **des ONG ou associations à but non lucratif**, nationales ou internationales ;
- **le secteur privé :** bureaux de consultance, associations d'entreprises, consultants individuels.

Des individus sont choisis au sein de ces structures pour être formés aux programmes de formation Germe. La sélection est effectuée au regard de critères relatifs à l'expérience dans les domaines de la formation en gestion d'entreprise, de l'andragogie, mais aussi sur des critères de qualités personnelles telles que l'empathie, la créativité et l'orientation sur la performance. La formation porte premièrement sur les programmes TRIE et CREE pour une durée de 6 à 8 jours suivie d'une phase pratique. Les formateurs potentiels sont ensuite formés au programme Germe (phase théorique et pratique), à la suite de quoi ils participent à un séminaire de renforcement des capacités. Les formateurs ayant suivi le cycle complet de formation et maîtrisant les techniques et les programmes sont agréés par l'OIT.

Les maîtres formateurs Germe

Parmi ceux-ci seront ensuite identifiés des maîtres formateurs, qui seront directement formés puis agréés par l'OIT pour devenir des formateurs de formateurs.

Cette approche permet à l'OIT d'avoir une approche durable et de pérenniser le système. Elle offre des avantages similaires à ceux d'un système de franchise, notamment une pénétration rapide du marché et la mise en place d'un réseau mondial de spécialistes compétents et expérimentés qui soient à même de former de nouveaux formateurs.

1. Afrikaans, Albanais, Amharique, Arabe, Arménien, Azéri, Anglo-bahamien, Indonésien, Braille, Cambodgien, Chinois, Croate, Dari, Anglais, Français, Géorgien, Kiswahili, Kirghiz, Lao, Mongol, Népalais, Sotho du Nord et du Sud, Portugais, Russe, Serbe, Cingalais, Espagnol, Sri Lankais, Tadjik, etc.

Ce modèle présente également des risques, notamment la perte relative de contrôle sur la qualité des services et la dépendance aux compétences et ressources des formateurs.

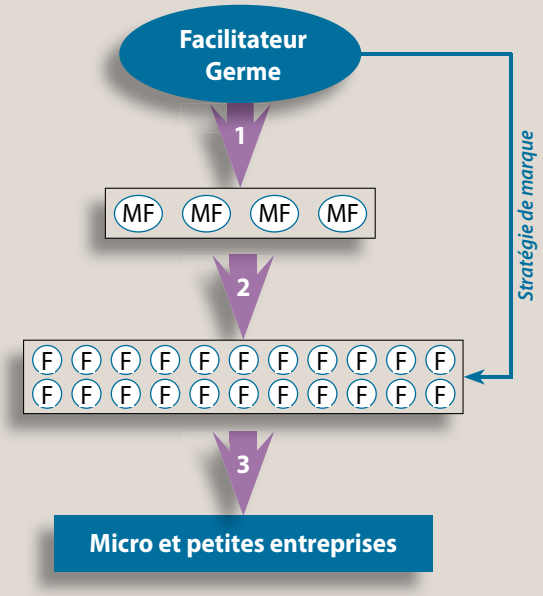
Dans ce schéma, le rôle de l'OIT consiste essentiellement en la diffusion des meilleures pratiques dans son réseau de formateurs, ainsi qu'en l'identification, le développement, la certification, la mise à jour et le suivi des maîtres formateurs en établissant des critères de performance, en réalisant des évaluations ponctuelles et en fournissant des conseils techniques aux organisations partenaires locales.

À ce jour, le réseau Germe compte 237 maîtres formateurs, 2 500 organisations partenaires et plus de 17 000 formateurs Germe, dont 65 % de femmes, répartis dans plus de 50 pays. Parmi les 2 500 organisations partenaires, 52 % se comptent parmi le secteur public et les établissements de formation, 5 % dans le secteur financier, 33 % parmi les ONG et 10 % dans le secteur privé.

GRAPHIQUE 2. **Modèle d'implantation des formations Germe dans un pays**

La formation s'effectue à trois niveaux :

1. Le facilitateur Germe forme des maîtres formateurs.
2. Les maîtres formateurs forment des formateurs Germe parmi les structures délivrant des services d'appui aux entreprises.
3. Ces derniers délivrent les formations Germe aux entrepreneurs.



IMPACT DES FORMATIONS GERME

De 2003 à 2010, plus de 4,5 millions de personnes, parmi lesquels 40 % de femmes, ont bénéficié de formations Germe dans plus de 100 pays (*pour le détail par région, voir le tableau 1 page suivante*). La formation CREE est de loin la plus utilisée (93 % des bénéficiaires), quoique davantage au profit d'entrepreneurs en activité (en moyenne deux tiers des bénéficiaires des formations CREE) que d'entrepreneurs potentiels. Ces formations se traduisent généralement par la diversification et l'amélioration de la qualité des produits et services, l'accroissement de la productivité et des ventes, et une meilleure prise en compte de la notion de coût de production. Il est néanmoins difficile d'avoir une appréciation fiable des améliorations relevant directement de la formation, dans la mesure où la plupart des études d'impact menées sur la période ne permettent pas la comparaison avec les évolutions d'un groupe de contrôle.

TABLEAU 1. **Impact quantitatif des formations Germe par région jusqu'en 2010**

Région	Nombre de maîtres formateurs	Nombre de formateurs depuis 2003	Nombre de femmes formatrices	Nombre de formés	Nombre de femmes formées	Bénéficiaires formés avant 2003	Impact total estimé
Europe de l'Est et Asie centrale	13	490	270	18 600	10 000	13 500	32 100
Chine / Mongolie	86	11 520	4 490	4 142 000	1 945 700	0	4 142 000
Afrique de l'Est et du Sud	46	170	50	20 100	8 300	52 000	72 100
Amérique latine	10	1 030	410	9 400	4 400	18 500	27 900
Moyen-Orient	2	100	40	3 900	1 400	0	3 900
Asie de l'Est et du Sud	57	4 090	1 660	198 000	125 400	14 000	212 000
Afrique de l'Ouest	23	140	70	36 100	7 000	3 700	39 800
TOTAL	**237**	**17 540**	**6 990**	**4 428 100**	**2 102 200**	**101 600**	**4 529 800**

Il ressort que les effets des formations Germe sont maximisés lorsque celles-ci sont associées à d'autres services d'appui, tels que le mentorat, des formations techniques et l'accès au microcrédit. Une évaluation conduite en 2011 en Indonésie montre ainsi que lorsque les formations Germe sont associées à des formations techniques, le taux de création d'entreprise passe de 32 % à 72 %. L'introduction d'un suivi post-formation, permettant de s'assurer que les concepts sont bien appliqués en entreprise, améliore également l'efficacité de la formation.

Environ un tiers des bénéficiaires non encore en activité au moment de la formation créent leur entreprise. Dans ces nouvelles entreprises, en moyenne trois emplois sont créés, en incluant celui de l'entrepreneur. L'impact sur l'emploi dans les entreprises existantes est en revanche plus limité : environ 40 % d'entre elles ont recruté une personne supplémentaire après la formation (*pour l'impact global des formations Germe sur l'emploi, voir le tableau 2 page suivante*).

Il ressort par ailleurs que les formations Germe améliorent la durée de vie de l'entreprise. Deux études ont été conduites sur une longue période afin d'avoir le recul nécessaire pour évaluer cet aspect. L'une des études, conduite de 1998 à 2003 en Zambie, au Zimbabwe et en Ouganda, a montré que trois quarts des entrepreneurs formés étaient encore en activité trois ou quatre ans après la création de leur entreprise. Des données similaires ont été relevées au Sri Lanka entre 2001 et 2004. Ce taux de survie est relativement élevé par rapport au taux moyen constaté dans les pays en développement, avoisinant 40 % au Kenya, 20 % en République dominicaine et 45 % au Botswana.

TABLEAU 2. **Impact des formations Germe sur la création d'entreprise et l'emploi**

Situation au démarrage de la formation	Impact sur le démarrage d'une entreprise	Impact sur l'emploi
Pas encore en activité (un tiers des formés).	Un tiers d'entre eux démarrent leur entreprise, représentant au total la création de 500 000 MPE.	Environ trois emplois dont celui de l'entrepreneur – impact total sur l'emploi : 1,5 million de nouveaux emplois.
En activité (deux tiers des formés).	Aucun.	40 % des entreprises ont employé une personne supplémentaire – impact total sur l'emploi : 1,2 million de nouveaux emplois.
Soit au total 4,5 millions de formés.	500 000 nouvelles entreprises créées.	2,7 millions d'emplois créés.

LEÇONS D'EXPÉRIENCE DANS LA MISE EN ŒUVRE DE LA FORMATION

L'étude présente enfin des exemples de pays mettant en œuvre les formations Germe, chacun d'entre eux donnant un éclairage particulier sur une façon de travailler avec ces programmes. Sept de ces exemples sont présentés ici.

Le cas du Sri Lanka : exemples de stratégies de commercialisation de l'offre de formation Germe

Au Sri Lanka, l'OIT s'est appuyée sur deux structures locales pour mettre en œuvre les formations Germe : la Chambre de commerce du district d'Hambantata (HDCC) et l'ONG *Sarvodaya Economic Enterprise Development Services* (SEEDS), spécialisée dans l'appui à l'entreprise.

Pour délivrer ses services d'information et de formation aux entreprises, la HDCC s'est équipée d'un minibus et a démarré un centre de services mobile, circulant de village en village. Les formations ont été délivrées en soirée dans les temples, les écoles ou en plein air. Parmi les bénéficiaires des formations, moins de 10 % ont néanmoins souscrit à d'autres modules, essentiellement en raison de la faiblesse de la stratégie marketing de la HDCC, mais aussi du manque de motivation des formateurs et de volonté des bénéficiaires à payer pour la formation (facturée 2,5 USD). La HDCC n'a recouvré que 10 % de ses coûts.

L'ONG SEEDS a quant à elle réalisé la promotion de ses services en s'appuyant sur son réseau, dans le cadre de séminaires d'échanges qu'elle organise mensuellement au sein des communes. Les services de formation ont été délivrés dans les temples et les salles municipales pendant les week-ends et les vacances. Trois quarts des entreprises ayant reçu des formations ont fait l'objet d'un suivi, permettant non seulement aux entrepreneurs de mieux assimiler la

formation et ainsi d'en constater les résultats, mais aussi à SEEDS de faire la promotion d'autres services. Plus de 30 % des entreprises ont souhaité suivre d'autres modules. L'ONG a par ailleurs recouvré la totalité de ses coûts de formation.

L'ONG SEEDS a eu donc davantage de succès dans sa démarche. Il ressort de cet exemple que dans un pays où la culture d'entreprise est peu développée, la promotion de services d'entreprise en plein air est peu efficace. Sans un travail préalable permettant d'établir des liens de confiance avec la communauté, les produits de formation Germe sont difficilement commercialisables. Par ailleurs, l'organisation de formations le week-end plutôt que le soir s'est révélée plus adaptée en raison d'une plus grande disponibilité des bénéficiaires. Le travail de suivi a également permis de maximiser l'impact de la formation sur les entreprises, générant ainsi une plus grande demande de formation et améliorant la propension des entrepreneurs à payer pour la formation.

Le cas de la Mauritanie : un partenariat dynamique avec la Confédération nationale du patronat

En Mauritanie, l'OIT s'est appuyée sur la Confédération nationale du Patronat pour introduire les formations Germe. Pour étendre rapidement l'offre de formations, la Confédération s'est rapprochée de six autres structures nationales et internationales, parmi lesquelles l'Agence nationale de promotion de l'emploi des jeunes, World Vision et Caritas. En trois ans, les maîtres formateurs de la Confédération ont formé 60 formateurs et 200 promoteurs Germe.

À la fin des trois ans d'appui technique et financier de l'OIT, la Confédération a créé une cellule de promotion de l'entreprise privée – CPEP en vue de maintenir le développement de l'offre de formations Germe. Entre 2003 et 2011, quinze structures d'appui à l'entreprise ont été formées aux programmes Germe et 2 000 entrepreneurs ont bénéficié de formations. L'expérience mauritanienne a par ailleurs donné lieu à la traduction des supports Germe en arabe.

La fermeture du bureau de l'OIT à Dakar, qui intervenait en appui à la Confédération, a toutefois affaibli cette dynamique, la CPEP n'ayant pas reçu toute l'autorité pour agréer les formateurs. Cet exemple souligne l'importance pour l'OIT d'anticiper son retrait et de maintenir son rôle de monitoring dans le développement de l'offre de formation Germe dans un pays.

Le cas du Niger et du Sénégal : exemples d'adaptation des programmes Germe à des groupes spécifiques

Au Niger, le centre de formation professionnel Nigetech a approché le bureau régional de l'OIT pour l'intégration des formations Germe à son programme. Une évaluation conduite en 2003 avait en effet révélé que, bien que la formation technique soit de bon niveau, les élèves rencontraient des difficultés dans l'exercice de leur métier. Elle concluait à la nécessité de compléter l'offre de formation technique par des modules en gestion d'entreprise. La collaboration avec l'OIT s'est ainsi traduite par la mise en place par Nigetech d'une unité de formation Germe et la formation de 16 formateurs (de Nigetech mais aussi de structures externes).

Au Sénégal, la structure privée H3M, spécialisée dans l'offre de services aux entreprises, a également développé l'offre de formation Germe, essentiellement en raison de sa simplicité et de son approche modulaire.

Malgré le bon niveau de leurs formateurs, Nigetech et H3M ont rencontré des difficultés à attirer une clientèle de MPE, ce qui les a poussé à adapter leur offre afin de mieux répondre à la demande.

Le niveau de formation des micro et petits entrepreneurs étant généralement faible au Niger, l'unité de formation Germe de Nigetech a ainsi élaboré le programme Germe Niveau 1, une version adaptée aux personnes faiblement alphabétisées, incluant beaucoup d'images et s'appuyant sur une approche plus participative.

H3M s'est quant à elle spécialisée dans l'adaptation continuelle des programmes de formation Germe afin d'attirer le soutien de bailleurs de fonds ayant un intérêt à ce que leur groupe cible bénéficie d'une formation en gestion d'entreprise. H3M a ainsi adapté les programmes aux besoins d'entrepreneurs ruraux, de jeunes ayant interrompu leur formation en informatique, ou encore d'entrepreneurs de pays en situation de post-conflit.

Le cas du Pérou ou la mobilisation des formations Germe par une IMF

Au Pérou, l'établissement financier Financiera Solución (FinSol), spécialisé dans la microfinance à l'usage des entrepreneurs, a souhaité donner des incitations à ses meilleurs clients sous la forme de formations gratuites en gestion d'entreprise. FinSol s'est ainsi rapproché de l'organisation Copeme, qui au Pérou, est agréé par l'OIT pour former des formateurs Germe. 80 agents de microcrédit de FinSol ont ainsi été formés aux outils Germe.

Entre 2001 et 2003, 9 000 MPE clientes de l'IMF ont été invitées à manifester leur intérêt pour ce type de formation, parmi lesquelles 2 600 ont été retenues. Ces entreprises ont été formées au programme Germe gratuitement, et 443 d'entre elles ont sollicité un nouveau microcrédit dont 159 ont été approuvés.

L'expérience péruvienne montre l'intérêt d'associer l'octroi de microcrédits à des formations en gestion. Cette démarche a eu pour effet non seulement de renforcer les capacités des entrepreneurs, mais aussi celles de l'IMF dans le suivi et l'analyse de l'activité de MPE. Ceci a également permis à l'IMF de fidéliser ses clients et de renforcer leur interaction.

Le cas de l'Ukraine ou l'importance de la mise en réseau

En Ukraine, des formations Germe ont été organisées dans le cadre d'un programme conjoint OIT/Union européenne dans le but de renforcer les capacités de femmes entrepreneurs. 272 femmes ont ainsi bénéficié de formations organisées dans 12 villes du pays. L'un des effets importants de ces formations a été d'offrir l'opportunité aux participantes de se rencontrer et d'échanger sur leurs pratiques. Suite aux sessions de formation, certaines d'entre elles ont démarré des groupes d'échanges réguliers dans quatre villes, auxquels les formateurs Germe pouvaient être invités afin de fournir un appui-conseil. Face à ce constat, le Centre ayant organisé les formations Germe, l'*Ukraine Ressource Centre GURT*, a créé un forum d'échange en ligne permettant aux participants de garder le contact entre eux et avec les formateurs. Entre août et novembre 2010, le site a reçu plus de 1 500 visites.

Le cas de la Chine ou l'utilisation par un État des formations Germe comme un instrument de formation de masse

Le cas de la Chine est particulier. Depuis 2004, près de 4,2 millions d'entrepreneurs ont bénéficié de formations Germe, ce qui représente 90 % des bénéficiaires Germe au niveau mondial. Lorsque les formations ont débuté en Chine, elles ont immédiatement retenu l'attention de plusieurs ministères qui ont vu en elles un excellent outil de formation dans un contexte de transition vers une économie de marché plus ouverte sur le monde extérieur.

Ces formations ont également été utilisées dans des contextes post-catastrophes naturelles. Lorsqu'en 2008, un tremblement de terre fit 70 000 victimes et 400 000 blessés à Sichuan, le ministère chargé des Ressources humaines et de la Sécurité sociale (MOHRSS) élabora avec l'aide de l'OIT et de la DFID un programme de renforcement des capacités des entrepreneurs de la région, afin qu'ils puissent rapidement redémarrer leur activité.

Pour répondre à cette demande, les formations Germe ont été adaptées à un contexte d'urgence (*Emergency-SIYB*) et intégrées à un paquet de formations techniques, en gestion et d'accès au crédit. En l'espace d'un an, 1 400 entrepreneurs ont bénéficié des formations Germe-urgence, dont 48 % de femmes. Parmi eux, 1 200 ont redémarré leur activité, créant ainsi plus de 8 700 emplois. Des formations ont aussi été délivrées à plus de 1 000 entrepreneurs potentiels, à la suite desquelles 85 % ont démarré une activité, entraînant la création de 5 400 nouveaux emplois.

L'installation ou la réinstallation d'entrepreneurs a été facilitée par l'obtention de crédits. Par ailleurs, les destructions occasionnées par le tremblement de terre ont généré de nombreuses opportunités pour les entreprises, notamment dans les domaines de la construction, de la production et vente de matériaux de construction, le transport et la restauration. Enfin, le gouvernement a accompagné les entrepreneurs dans leurs démarches en créant un service d'urgence dédié à l'emploi ayant pour mandat de conseiller les personnes désireuses de changer de secteur ou de se lancer dans la création d'une activité.

Le cas du Zimbabwe ou l'offre de formations Germe par l'école polytechnique d'Harare

Au Zimbabwe, où le taux de chômage officiel est le plus élevé au monde, atteignant 90 % de la population active, l'école polytechnique d'Harare s'est interrogée sur les moyens de maximiser les chances d'insertion professionnelle de ses élèves.

L'école s'est ainsi rapprochée de la *Royal Business Consult Trust*, une entreprise agréée par l'OIT pour former des formateurs Germe, afin que ces programmes de formation soient délivrés aux élèves. Depuis 2009, 320 étudiants ont ainsi été formés sur les programmes TRIE et CREE afin qu'ils puissent créer leur entreprise une fois leur cursus achevé. L'école prévoit de les suivre et de leur offrir la possibilité de suivre par la suite le programme Germe.

L'école d'Harare a également développé un programme visant à identifier des besoins particuliers au sein de communes et d'offrir à leurs jeunes des programmes de formation technique et en gestion sur mesure, afin qu'ils puissent développer des activités génératrices de revenus dans ces domaines à l'issue de leur formation.

Au Zimbabwe, les programmes de formation Germe ont permis aux jeunes de reprendre confiance en eux et d'envisager l'auto-emploi et la création d'entreprise comme un véritable choix de carrière.

Pour en savoir plus

PUBLICATIONS RÉCENTES ET NOUVEAUX DOCUMENTS EN LIGNE PAR THÈME

Général - Développement du secteur privé et développement économique

Accelerating Inclusive Business Opportunities: Business Models that Make a Difference, *SFI, 2011, 44 p.* » Présentation de sept modèles d'entreprise permettant d'améliorer l'accès des plus pauvres aux biens et aux services ainsi que leurs moyens de subsistance tout en générant de solides rendements financiers.

http://www1.ifc.org/wps/wcm/connect/corp_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+news/news/inclusive+business+report+sept+2011

Sustainable Economic Development. Private Sector Development - Thematic Strategy, *2012, AusAid, 2012, 39 p.* » La nouvelle stratégie de la Coopération australienne en matière de développement économique durable s'intéresse au secteur privé et aux conditions qui lui permettront de s'épanouir.

http://www.enterprise-development.org/page/psdstrategies#AusAID

Engaging in Productive Sector Development: Comparisons between Mozambique and Ghana, *Danish Institute for International studies, 2011, 35 p.* » Rapport présentant, sur la base d'une étude comparative entre le Ghana et le Mozambique, quatre axes d'intervention permettant l'amélioration des performances du secteur productif.

http://www.diis.dk/sw112686.asp

Money, Real Quick: The Story of M-PESA, *N. P. Sullivan, T. K. Omwansa et The Guardian, 2012, 124 p., 3,83$* » L'ouvrage retrace l'expérience de l'entreprise kenyane Safaricom et de sa monnaie électronique M-Pesa, qui permet aux clients d'envoyer de l'argent et d'avoir recours à des services par voie électronique. En cinq ans, M-Pesa compte 13,5 millions d'utilisateurs kenyan, soit 70 % de la population, et a facilité l'émergence de start-ups et de services d'incubations au Kenya.

http://fletcher.tufts.edu/CEME/News/more/sullivanfeature

Pourquoi définir une norme pour la mesure des résultats ? Développements et projets du Comité des donateurs pour le développement de l'entreprise, *Comité des donateurs pour le développement de l'entreprise, 2011, 64 p.* » Document présentant la norme du DCED pour la mesure des résultats de programmes de développement du secteur privé ainsi que les étapes de son application. Rapport disponible en français.

http://www.enterprise-development.org/page/measuring-and-reporting-results

Supporting Capacity Development for Sustainable Economic Growth in Africa, *GIZ-Neda, 2012, 60 p.* » Sur la base de dix expériences dans les secteurs de la formation professionnelle, de l'appui au secteur privé et de la réduction de la pauvreté, le rapport offre un aperçu de la façon dont la GIZ travaille au renforcement des capacités en Afrique et des résultats obtenus.

http://www2.gtz.de/wbf/library/detail.asp?number=10111

The Private Sector and Poverty Reduction, *IEG World Bank, IFC, MIGA, 2012, 33 p.* » Le rapport analyse l'impact de quatre programmes de développement du secteur privé de la SFI sur la réduction de la pauvreté.

http://ieg.worldbankgroup.org/content/dam/ieg/IFC/IEG_Poverty_Case_Studies.pdf

Formation et entreprenariat

A Critical Review of the Effects of Entrepreneurship Training in Developing Countries, *Practical Action Vol. 22 n° 4, 2011, 19 p., 23$* » Article analysant

l'impact de la formation à l'entreprenariat sur la performance entrepreneuriale aux travers de 30 évaluations de programmes.

http://www.ingentaconnect.com/content/itpub/edm/2011/00000022/00000004/art00007

Assuring Quality in Vocational Education and Training - The Role of Accrediting VET Providers, *Cedefop, 2011, 228 p.* » Étude examinant l'impact de l'accréditation sur la qualité de l'offre de prestataires de formation technique et professionnelle.

http://www.cedefop.europa.eu/EN/publications/19074.aspx

Entrepreneurship: a Winning Solution to Youth Exclusion? *Youth4change, 2012, 92 p.* » Ce rapport s'intéresse à l'entreprenariat comme réponse au problème de l'insertion de jeunes en situation d'exclusion et aux facteurs clés pour la réussite de projets d'insertion.

http://www.youth4c.net/#/rapport-2012/4020464

Entrepreneurship Policy Framework and Implementation Guidance, *Cnuced, 2012, 75 p.* » Ce document vise à apporter des recommandations aux décideurs de pays en développement et en transition dans la mise en place d'initiatives et d'institutions visant à promouvoir l'entreprenariat.

http://unctad.org/en/Pages/DIAE/Entrepreneurship/UNCTAD_Entrepreneurship_Policy_Framework.aspx

Enseignement supérieur au Moyen-Orient et en Afrique du Nord : atteindre la viabilité financière tout en visant l'excellence, *Banque mondiale, AFD, 2011, 113 p.* » Le rapport analyse les modèles de financement de l'enseignement supérieur dans la région MENA et effectue des recommandations pour l'élargissement de l'offre tout en en préservant la qualité.

Consultez la présentation du rapport sur le site de la Banque mondiale :

http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/ACCUEILEXTN/PAYSEXTN/MENAINFRENCHEXT/0,,contentMDK:23028576~pagePK:146736~piPK:226340~theSitePK:488784,00.html

ou accédez directement au rapport complet :

http://www.cmimarseille.org/_src/SELM2_FinancingHigherEducationReport_FR.pdf

Start and Improve Your Business - Global Tracer Study 2011, *OIT, 2012, 65 p.* » Analyse de l'impact qualitatif et quantitatif du programme Germe du BIT depuis 2003 et recommandations pour l'offre de services de formation en gestion pour les start-ups et petites entreprises existantes.

http://www.ilo.org/empent/areas/start-and-improve-your-business/WCMS_178124/lang--en/index.htm

Emploi des jeunes

Addressing the 100 Million Youth Challenge. Perspectives on Youth Employment in the Arab World in 2012, *Forum économique mondial, 2012, 40 p.* » Ce rapport regroupe des essais de membres du Conseil du Forum économique mondial sur le Moyen-Orient visant à apporter des réponses au chômage des jeunes dans le monde arabe.

http://www.weforum.org/reports/addressing-100-million-youth-challenge

African Youth Report 2011: Addressing the Youth Education and Employment Nexus in the New Global Economy, *Uneca, 2011, 100 p.* » Rapport analysant le lien entre formation et emploi des jeunes en Afrique et présentant des bonnes pratiques à prendre en compte dans un contexte d'intégration régionale et de mondialisation.

http://www.uncsd2012.org/index.php?page=view&type=400&nr=356&menu=45

Benchmarks for Youth Employment Report, *Youth Employment Network, 2011, 84 p.* » Le Réseau Youth Employment Network effectue une analyse comparative des politiques mises en œuvre dans les pays en développement pour répondre à la question de l'emploi des jeunes.

http://www.ilo.org/public/english/employment/yen/whatwedo/projects/benchmark.htm

Comment lutter contre le chômage des jeunes au Maghreb, *Banque africaine de développement, 2011, 36 p.* » Rapport identifiant les causes principales à l'ampleur du chômage des jeunes au Maghreb et proposant une évaluation critique des interventions mises en œuvre ainsi que de possibles approches pour y remédier.

http://www.afdb.org/fr/news-and-events/article/tackling-youth-unemployment-in-the-maghreb-8592/

Global Employment Trends 2012: Preventing a Deeper Jobs Crisis, *ILO, 2012, 121 p.* » Rapport annuel sur les tendances mondiales de l'emploi fournissant

les estimations régionales et mondiales les plus récentes de l'emploi et du chômage, de l'emploi par secteur, de l'emploi vulnérable, de la productivité du travail et de la pauvreté au travail.

http://www.ilo.org/global/publications/books/global-employment-trends/WCMS_171571/lang--fr/index.htm

Résumé exécutif en français :
http://www.ilo.org/global/publications/books/global-employment-trends/WCMS_171742/lang--fr/index.htm

Guide pour la formulation des politiques nationales de l'emploi, *OIT, 2012, 198 p.* » Ce guide offre des conseils pratiques pour développer des politiques nationales de l'emploi adaptées aux contextes locaux.

http://www.ilo.org/emppolicy/pubs/WCMS_188049/lang--fr/index.htm

Improving Access to Jobs and Earnings Opportunities. The Role of Activation and Graduation Policies in Developing Countries, *Banque mondiale, 2012, 128 p.* » Rapport analysant l'efficacité des politiques de protection sociale et d'emploi à favoriser l'accès à l'emploi et définissant un cadre conceptuel simple pour l'évaluation et la conception de telles politiques.

http://siteresources.worldbank.org/SOCIALPROTECTION/Resources/SP-Discussion-papers/430578-1331508552354/1204.pdf

Meilleures compétences, meilleurs emplois, meilleures vies : une approche stratégique des politiques sur les compétences, *OCDE, 2012, 114 p.* » L'OCDE a élaboré une stratégie globale sur les compétences qui aide les pays à élaborer des politiques capables de transformer de meilleures compétences en de meilleurs emplois, en croissance économique et en inclusion sociale.

http://skills.oecd.org/documents/Skills_strategy_final_PDF.pdf

More and Better Jobs in South Asia, *Banque mondiale, 2012, 356 p.* » Rapport traitant de la question de la création d'emplois de qualité en Asie du Sud dans un contexte où jusqu'à 1,2 million de jeunes se porteront chaque mois sur le marché de l'emploi dans le courant des prochaines décennies.

http://elibrary.worldbank.org/content/book/9780821389126

Perspectives économiques en Afrique 2012 - Promouvoir l'emploi des jeunes, *OCDE, 2012, 316 p.* » Les *Perspectives économiques en Afrique* proposent tous les ans un bilan complet de l'économie du continent africain. Cette onzième édition met l'accent sur la promotion de l'emploi des jeunes.

http://www.oecd-ilibrary.org/fr/development/perspectives-economiques-en-afrique-2012_aeo-2012-fr

Union for the Mediterranean Regional Employability Review: the Challenge of Youth Employment in the Mediterranean, *European Training Foundation, 2012, 98 p.* » Le rapport se concentre sur la question de l'employabilité des jeunes et des femmes, et présente des recommandations afin de réduire l'inadéquation entre les compétences développées dans le système de formation et les besoins du marché de l'emploi.

http://www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/UfM_regional_employability_review

State of the Field in Youth Economic Opportunities: a Guide for Programming, Policymaking, and Partnership Building, *Making Cents international, RTI international, 2012, 252 p.* » Recommandations issues de la « Conférence internationale sur les opportunités économiques des jeunes » de 2011 dans les domaines des politiques publiques, de l'appui aux entreprises et aux jeunes marginalisés, et des stratégies des bailleurs de fonds en matière d'emploi des jeunes.

http://www.youtheconomicopportunities.org/state-of-the-field

World Youth Report 2011 - Youth Employment: Youth Perspectives on the Pursuit of Decent Work in Changing Times, *UN, 2012, 174 p.* » Ce rapport des Nations unies traite des perspectives d'emploi des jeunes dans le monde.

http://unworldyouthreport.org/

Secteur informel

A Handbook on Using the Mixed Survey for Measuring Informal Employment and the Informal Sector, *Asian Development Bank, 2011, 194 p.* » Présentation d'une méthode fiable et peu coûteuse permettant de mesurer l'importance du secteur informel et de l'emploi en secteur informel au sein d'une économie.

http://www.adb.org/documents/handbooks/measuring-informal-sector/default.asp

Making the Informal Economy visible: Guidelines for Municipalities in Respect of Adopting a more Developmental Approach towards the Informal Economy, *South African Local Government Association (Salga),*

2012, 77 p. » L'association Salga a élaboré des lignes directrices à l'usage des municipalités sud-africaines afin de les encourager à créer un environnement favorable à l'économie informelle, en la considérant comme un élément important des stratégies du gouvernement pour lutter contre le chômage, créer des moyens de subsistance et réduire la vulnérabilité.

http://led.co.za/sites/led.co.za/files/cabinet/orgnameraw/document/2012/municipal_informal_economy_guidelines_final_june2012_v2_0.pdf

***Radio Programmes for Small Businesses: Using Media for Local Economic Development in Ghana**, GIZ, 2012, 40 p.* » Le rapport présente une initiative de la GIZ et du ministère ghanéen du Commerce et de l'Industrie dans la mise en place de zones industrielles à l'usage de micro et petites entreprises, et montre comment ils se sont appuyés sur les radios locales pour sensibiliser les entreprises et favoriser le dialogue public-privé.

http://www2.gtz.de/wbf/library/detail.asp?number=10605

***The Demand for, and Consequences of, Formalization among Informal Firms in Sri Lanka**, Banque mondiale, 2012, 37 p.* » Conclusions d'une expérience au Sri Lanka visant à mesurer la demande des entreprises du secteur informel à se formaliser et quelles en sont les conséquences sur les entreprises.

http://econ.worldbank.org/external/default/main?pagePK=64165259&piPK=64165421&theSitePK=469372&menuPK=64216926&entityID=000158349_20120312094118

***The Informal Sector in Francophone Africa: Firm Size, Productivity, and Institutions**, Banque mondiale, 2012, 34,95$, 300 p.* » Ce rapport étudie la taille, la productivité et l'organisation du secteur informel urbain dans trois grandes capitales de l'Afrique de l'Ouest : Cotonou, Dakar et Ouagadougou.

http://publications.worldbank.org/index.php?main_page=product_info&cPath=0&products_id=24348

Environnement des affaires

***Assessment of the Environment for the Development of Women's Entrepreneurship in Cameroon, Mali, Nigeria, Rwanda and Senegal**, OIT, 2011, 207 p.* » Méthodologie de l'OIT et de la BAD pour évaluer l'environnement des affaires et introduire des mesures qui soient propices au développement de l'entrepreneuriat féminin.

http://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Publications/employment-reports/WCMS_170545/lang--en/index.htm

***Doing Business dans les États membres de l'Ohada 2012**, Banque mondiale/SFI, 2012, 118 p.* » Rapport analysant les réglementations relatives à dix étapes de la vie d'une PME locale dans les États membres de l'Ohada. Rapport en français.

http://francais.doingbusiness.org/reports/regional-reports/ohada

***Institutional Reforms, Private Sector and Economic Growth in Africa**, UNU-WIDER, 2011, 39 p.* » Étude analysant l'impact d'un changement de l'environnement des affaires sur la performance du secteur privé et le développement économique dans 52 pays d'Afrique sur la période 2003-2008.

http://www.wider.unu.edu/publications/working-papers/2011/en_GB/wp2011-040/

***Mongolia – The Enabling Environment for Sustainable Enterprises and a Framework for SME Growth and Development**, OIT, 2011, 75 p.* » Analyse de la performance de la Mongolie au regard de 17 axes favorisant le développement des PME.

http://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Publications/employment-reports/WCMS_164526/lang--fr/index.htm

***Rebuilding Business and Investment in Post-conflict Sierra Leone**, Banque mondiale/SFI, 2011, 42 p.* » Présentation du programme Rabi – *Removing Administrative Barriers to Investment* – de la SFI visant à aider la Sierra Leone à poser les fondements d'un secteur privé solide.

https://www.wbginvestmentclimate.org/advisory-services/cross-cutting-issues/conflict-affected-countries/rabi-report.cfm

Incubateurs d'entreprises

***Growing Food, Products and Businesses, Applying Business Incubation to Agribusiness SMEs**, InfoDev, Banque mondiale, SFI, 108 p.* » Rapport présentant l'expérience de 10 agro-incubateurs au Brésil, au Chili, en Inde, en Indonésie, en Malaisie, au Mexique, au Mozambique, en Afrique du Sud et en Ouganda.

http://www.infodev.org/en/Article.800.html

***Lessons on Virtual Business Incubation Services**, Infodev, 2012, 79 p.* » Ce rapport présente le potentiel de services d'incubation virtuels pour l'amélioration de la rentabilité et de la portée de services d'incubation d'entreprises.

http://www.infodev.org/en/Publication.1144.html

Réseaux d'entreprises et organisations professionnelles

***Networks for Prosperity - Achieving Development Goals through Knowledge Sharing**, Onudi, 2011, 176 p.* » Rapport traitant de l'importance des réseaux de connaissances et de partage d'information aux niveaux inter-organisationnel, intra-organisationnel et international, pour la politique économique et le développement du secteur privé.

http://www.unido.org/index.php?id=1001971

***Governance Principles for Business Associations and Chambers of Commerce**, World Chambers Federation, Center for International Private Enterprise, 2011, 28 p.* » Ce rapport présente des principes de bonne gouvernance pour renforcer les organisations professionnelles afin qu'elles soient indépendantes, utiles à leurs membres et aptes à représenter leurs intérêts dans le domaine public.

http://www.cipe.org/publications/detail/governance-principles-business-associations-and-chambers-commerce

Appui au développement de filières et secteur agricole

***Perspectives du secteur privé pour renforcer les chaînes de valeur agroalimentaires en Afrique**, Partnership to Cut Hunger and Poverty in Africa, 2012, 70 p.* » Cette étude investigue les contraintes freinant le développement des filières du maïs, du riz, de l'horticulture et du bétail dans quatre pays africains : le Mali, le Ghana, le Kenya et l'Éthiopie.

http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/detail2/828/6

***Private Sector Perspectives for Strengthening Agribusiness Value Chains in Africa: Case Studies from Ethiopia, Ghana, Kenya and Mali**, Partnership to cut hunger and poverty in Africa, 2012, 70 p.* » S'appuyant sur l'étude de quatre filières agricoles, ce rapport présente des recommandations en matière de politiques publiques pour stimuler l'investissement privé dans l'agriculture.

http://www.partnership-africa.org/private-sector-perspectives-strengthening-agribusiness-value-chains-africa

NOUVEAU SUR LE WEB JANVIER À SEPTEMBRE 2012

« À la rencontre des entrepreneurs » sur InfoDev » Page web avec un focus sur les entrepreneurs des marchés émergents.

http://www.infodev.org/en/Topic.40.html

Guide pratique pour l'entrepreneur PME-TPE en Afrique » Portail de la Fondation ABEO rassemblant les informations internationales et nationales utiles aux opérateurs privés (investisseurs européens et africains – particulièrement les très petites et les moyennes entreprises) cherchant à développer une activité économique en Afrique.

http://www.guide-entreprise.org

Lancement de MLab en Asie de l'Est » Faisant suite à ceux ouverts en Afrique de l'Est, du Sud et en Europe de l'Est, l'incubateur MLab a ouvert une nouvelle antenne le 17 septembre en Asie de l'Est, proposant aux entreprises innovantes dans le secteur des TIC des services d'encadrement technique et de mentorat, ainsi qu'un accès à de l'équipement et au financement.

http://www.infodev.org/en/Article.912.html

Master Plan for Administrative Procedure Simplification in Vietnam » Article présentant un programme du Gouvernement vietnamien visant à simplifier les procédures administratives pour les micro et petites entreprises.

http://www1.ifc.org/wps/wcm/connect/region__ext_content/regions/east+asia+and+the+pacific/news/vietnam+streamlines+regulations+and+unlocks+private+sector+opportunities

M-FARM » Présentation de MFarm, un système d'information kenyan par téléphonie mobile et Internet permettant aux petits producteurs agricoles d'être informés des prix de marché, de vendre collectivement leurs cultures et d'acheter des intrants en gros.

Visitez leur site : http://mfarm.co.ke
ou découvrez une note détaillant leur profil :
https://communities.usaidallnet.gov/ictforag/file/284/download/330

Note from the Horn of Africa: Leveraging Mobile Technology to Link Somali Youth with Jobs » Présentation d'un partenariat entre l'ONG américaine Education Development Center (EDC) et l'entreprise de téléphonie mobile Souktel pour la mise en place d'un service d'information sur l'emploi à destination de jeunes Somaliens.

http://microlinks.kdid.org/learning-marketplace/notes/note-horn-africa-leveraging-mobile-technology-link-somali-youth-jobs

Outil d'analyse de l'environnement des affaires » Présentation synthétique de l'outil d'évaluation *Environnement propice aux entreprises durables* du BIT, visant à analyser et fournir des recommandations pour l'amélioration de l'environnement des affaires.

http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_175476/lang--en/index.htm

Passer aux métiers verts au Sri Lanka (vidéo) » Des « métiers verts » peuvent être développés sur la plupart des lieux de travail et bénéficier aux industries traditionnelles, comme c'est le cas pour le ramassage d'ordures au Sri Lanka.

http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/press-and-media-centre/videos/video-news-releases/WCMS_186384/lang--en/index.htm

Plateforme d'information et d'échange de l'APCMA » Après avoir animé pendant plus de 10 ans le programme de conseil et de soutien aux artisans et micro-entreprises (Cosame), l'Assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat s'est dotée fin 2011 d'une plateforme d'information et d'échanges et d'une lettre électronique.

http://www.co-cma.fr/

Réseau de centres de ressources professionnelles RC-CRP » Présentation d'un projet de création d'un réseau consulaire de centres de ressources professionnelles, conçu et mis en œuvre par l'APCMA avec l'appui du CDE et de la CPCCAF, visant à faire émerger une offre de services d'appui adaptée aux MPE.

http://www.cpccaf.org/cooperation_afrique_francophone/africain_entreprendre_article.php?ID=181

Séminaire international du DCED sur les tendances et les résultats en matière de développement du secteur privé » Documents relatifs au séminaire.

http://www.enterprise-development.org/page/seminar

Service de développement des entreprises : comment améliorer les performances des micro et petites entreprises rurales » Présentation de l'expérience du Promer – Projet de promotion de l'entreprenariat rural – au Sénégal dans la mise en place d'un réseau de prestataires de services visant à améliorer les performances des micro et petites entreprises rurales.

http://www.fidafrique.net/article3139.html

Strive - Afghanistan Secure Futures (ASF) » Note de présentation courte d'un programme financé par l'USAID ciblant des micro et petites entreprises du secteur informel et leurs apprentis afin d'améliorer leurs opportunités économiques.

http://microlinks.kdid.org/library/strive-success-story-apprentices-learn-and-earn-afghanistan

Triennale 2012 de l'ADEA sur l'éducation et la formation en Afrique » Les documents du séminaire sont en ligne.

http://www.adeanet.org/triennale/index.php?categoryid=92

World Youth Report » Site internet des Nations unies dédié aux perspectives d'emploi des jeunes dans le monde.

http://unworldyouthreport.org/

REVUES ET BULLETINS

Bulletin de l'Adea » Bulletin d'information de l'Association pour le développement de l'éducation en Afrique. Consultez les quatre premiers bulletins de février 2012 :

> **bulletin n° 1** sur l'engagement de plusieurs dirigeants africains en matière d'éducation :
http://www.adeanet.org/triennale/docs/bulletin/bulletin_13_02_2012_web_fr.pdf

> **bulletin n° 2** sur les leçons du printemps arabe :
http://www.adeanet.org/triennale/docs/bulletin/bulletin_N2_bilingue_web.pdf

> **bulletin n° 3** sur l'anniversaire de l'organisation FAWE : http://www.adeanet.org/triennale/docs/bulletin/bulletin_15_02_2012_fr.pdf

> **bulletin n° 4** sur les suites de la triennale de Ouagadougou : http://www.adeanet.org/triennale/docs/bulletin/04bulletin_17_02_2012_en.pdf

Bulletin du Comité des bailleurs de fonds pour le développement des entreprises » Lettre d'actualité du comité et de ses membres. Newsletters de février, mai, juillet et septembre 2012.

http://www.enterprise-development.org/page/dced-newsletters

Bulletin d'information LEDNA » Les bulletins hebdomadaires d'information de juin, juillet, août, septembre du réseau *Local Economic Development Network of Africa* sont disponibles en ligne.

http://ledna.org/fr/ledna-newsletter

Country Notes » Note de la Banque mondiale offrant un aperçu de l'environnement des affaires d'un pays. *Country Note* n° 13 sur le thème « Running a Business in Vietnam ».

http://www.enterprisesurveys.org/Reports/~/media/BD27FB14B11E48DDA394FE4361CCAAC1.pdf

Country Profiles » Note de la Banque mondiale offrant un aperçu de l'environnement des affaires d'un pays par rapport aux autres économies de la région. Le profil de la République Centrafricaine est disponible.

http://www.enterprisesurveys.org/~/media/FPDKM/EnterpriseSurveys/Documents/Profiles/English/Central-african-republic-2011

Éducation des adultes et Développement » Publication semestrielle du DVV sur les thèmes et recherches scientifiques sur l'éducation des adultes. L'édition n° 77 est disponible.

http://www.iiz-dvv.de/index.php?article_id=1249&clang=2

Enterprise Development and Microfinance » Revue trimestrielle publiée par l'organisation Practical Action sur le développement de l'entreprise et de la microfinance :

> **volume 23 n° 1 (mars 2012)** - voir notamment l'article consacré à une analyse critique de l'approche actuelle du développement des filières et de sa capacité à réduire la pauvreté en milieu rural : http://www.ingentaconnect.com/content/itpub/ed/2012/00000023/00000001;jsessionid=6rpko5md5ppg2.alexandra

> **volume 23 n° 2 (juin 2012)** - voir l'article consacré au processus de formulation d'une vision d'entreprise se basant sur l'exemple des entreprises forestières communautaires au Mexique et au Guatemala : *Whose vision counts? The formulation of vision in community forest enterprises* : http://www.ingentaconnect.com/content/itpub/edm/2012/00000023/00000002;jsessionid=o1rwlp7oprlb.alice

> **volume 23 n° 3 (septembre 2012)** : http://www.ingentaconnect.com/content/itpub/edm/2012/00000023/00000003

IIED Briefing » Notes de l'IIED portant sur des sujets d'actualité en matière d'environnement et de développement. La note de mai 2012 porte sur la création de valeur ajoutée par le marketing pour des produits agricoles « Branding Agricultural Commodities: the Development Case for adding value through Branding ».

http://pubs.iied.org/G03368.html?c=agric/food

ILO Value Chain Development Briefing Paper » Bulletin du BIT sur le développement de filières.

> voir le **bulletin n° 1** sur le lien entre le développement économique local et le renforcement de filières : www.ilo.org/empent/areas/value-chain-development-vcd/WCMS_182600/lang--en/index.htm

> voir le **bulletin n° 2** sur le rôle des coopératives et des OP dans le renforcement de filières : www.ilo.org/empent/areas/value-chain-development-vcd/WCMS_182602/lang--en/index.htm

> voir le **bulletin n° 3** sur l'amélioration des conditions de travail au travers du renforcement de filières : www.ilo.org/empent/areas/value-chain-development-vcd/WCMS_182758/lang--en/index.htm

Knowledge Brief » Lettre d'information du réseau LEDNA (Local Economic Development Network of Africa) :

> voir le **numéro 2, octobre 2011** sur l'importance du secteur informel pour le développement économique local en Afrique http://ledna.org/sites/default/files/the_importance_of_the_informal_economy_for_local_economic_development_in_africa.pdf

> voir le **numéro 3, février 2012** sur le potentiel de l'approche par la filière pour le développement économique local en Afrique.
http://ledna.org/sites/default/files/the_potential_of_value_chain_approaches_for_local_economic_development_in_africa_0.pdf

Lettre de l'AFD » La newsletter de septembre 2012 présente une vidéo sur l'éducation et la formation professionnelle en Afrique.

http://www.afd.fr/home/presse-afd/temoignages-portraits?actuCtnId=85105

Lettre du Cosame » Lettre de la coopération internationale du réseau des chambres de métiers et de l'artisanat de France. La lettre n° 3 de juillet est disponible.

http://www.cosame.fr/LinkClick.aspx?fileticket=W31kULgsqY4%3d&tabid=76

MicroLINKS Connections » Bulletin mensuel du Bureau de développement des micro-entreprises de l'USAID. Les bulletins n° 91 à 99 sont disponibles.

http://us1.campaign-archive2.com/home/?u=0d2c5e833b82e880885e41728&id=c250953c9e&orig-lang=1

Norrag News » Bulletin bi-annuel du réseau Norrag (*Network for Policy Research, Review and Advice on Education and Training*) sur l'éducation, la formation professionnelle et l'aide au développement. Voir le n° 47 d'avril 2012 sur le thème « Value for Money in International Education: A New World of Results, Impacts and Outcomes ».

http://www.norrag.org/issues/latest

Secteur Privé & Développement » Revue bimestrielle de Proparco.

> voir l'**édition n° 13 de février 2012** sur le thème : « Favoriser le développement des filières agricoles et agro-industrielles en Afrique » :
http://www.proparco.fr/Accueil_PROPARCO/Publications-Proparco/secteur-prive-et-developpement/Les-derniers-numeros-de-la-revue-secteur-prive-et-developpement/Issue-13-development-initiatives-for-sub-saharan-agriculture-food-production-industries

> voir l'**édition n° 14 de mai 2012** sur le thème : « Exploitation, valorisation et préservation de la forêt : quel équilibre ? » :
http://www.proparco.fr/Accueil_PROPARCO/Publications-Proparco/secteur-prive-et-developpement/Les-derniers-numeros-de-la-revue-secteur-prive-et-developpement/Issue-14-Utilising-developing-preserving-forests-finding-the-balance

Smart Lessons » Note de la SFI et de la Banque mondiale visant à partager des leçons d'expérience entre les professionnels du développement dans les domaines de l'investissement et des services conseils. Le dernier numéro porte sur le thème « Empowering Women Entrepreneurs through Legal Reform and Business Associations »

https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/10433

Unido Policy Brief » Lettre de nouvelles de l'Onudi. Voir le numéro 1 de novembre 2011 sur le thème « Africa's future potential for economic development » et le numéro 2 de mai 2012 sur le thème « Climbing the Stairways of Development: Structural Change as the Driver of Economic Growth ».

http://www.unido.org/index.php?id=1001931